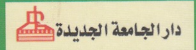
إدارة التنمية المهنية

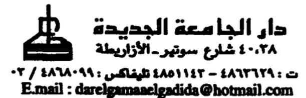
دكتور
عقيـل محمود رفـاعى
أستاذ التربية المقارنة و الإدارة التعليمية المساعد
بالمركز القـومى للأمتحانات و التقويم التربوى
قسم التدريب و الإعلام



إدارة التنمية المهنية

تأليف
د. عقيل محمود رفاعي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
بالمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي
قسم التدريب والإعلام

٢٠٠٩


دار الجامعة الجديدة
٣٨، ٤٠ شارع سوتير - الأزاريطة
ت : ٤٨٦٣٦٢٩ - ٤٨٥١١٤٣ تليفاكس : ٤٨٦٨٠٩٩ / ٠٣
E.mail : darelgamaaelgadida@hotmail.com

تقديم

تعد التنمية المهنية عملية إنسانية تستهدف الإنسان الفرد العامل في وظيفة ما، ولذلك تعتمد عليه ،وتؤثر فيه ،وتتأثر به، فهي عملية اجتماعية تتم فى إطار اجتماعي، وهى عملية منظمة ومستدامة تبنى الفرد ، وتعينه على القيام بعمل معين ،وبدرجة عالية من الجودة والإتقان.

وقد زاد فى الآونة الأخيرة الاهتمام بالعنصر البشرى الذي يعد هدف التنمية ووسيلتها، باعتباره العنصر الرئيسي فى فعالية ، وكفاءة استخدام العناصر الأخرى غير البشرية.

وفى هذا السياق ظهرت إدارة التنمية المهنية كجزء من إدارة الموارد البشرية، بعد أن عظم الدور الإنساني في إدارة المؤسسات ،والمنظمات الإنتاجية والخدمية، وعلى ضوء المشكلات التي حدثت بها، والتي غالبا ما تتعلق بالجانب الإنساني.

ولذلك هناك اتفاقا بين الباحثين والدارسين والممارسين على الدور الهام الذي تقوم به الإدارة داخل المؤسسات التنموية عامة، وإدارة التنمية المهنية خاصة على إحداث تحسين وتطوير الأداء ، وتعظيم الإنتاجية فى عالم يسوده التنافس بأشكاله المختلفة، وخاصة الاقتصادية منه.

ولذلك يتناول هذا الكتاب موضوع إدارة التنمية المهنية، كأحد الموضوعات الهامة والضرورية للعاملين فى جميع المؤسسات

والمنظمات التى تسعى لتطوير الأداء، وتحسين إنتاجية الفرد، وضمان جودته.

ويضم هذا الكتاب ثلاثة أبواب ، ويشمل الباب الأول ثلاثة فصول هى:

الفصل الاول ويتناول مفهوم التنمية المهنية وأهميتها وأهدافها ، وإدارة التنمية المهنية : مفهومها أهميتها وأهدافها، ومنظومة أدارة التنمية المهنية ، ووظائف إدارة التنمية المهنية ، ومهام ومسؤوليات مدير إدارة التنمية المهنية .

والفصل الثاني يتناول التدريب والتنمية المهنية من حيث مفهوم التدريب، وأهمية التدريب الفعال،وأهدافه ووظائفه،وعناصر عملية التدريب، ومكونات البرنامج التدريبي .

والفصل الثالث يتضمن واقع برامج التدريب أثناء الخدمة ، سواء التدريب المباشر أو التدريب عن بعد .

إما الباب الثاني فهو يضم ثلاثة فصول أيضا وهى :

الفصل الرابع ويشمل كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ، مفهوم الاحتياجات التدريبية، أهميتها ، ومصادرها، وأساليب تحديدها، وكذلك الأدوات التى تستخدم فى تحديد الاحتياجات التدريبية .

والفصل الخامس ويشمل تخطيط البرامج التدريبية ويحدد مفهوم التخطيط وأسسه ،وأنواعه ومراحله، ثم كيفية تنفيذ البرنامج التدريبي ، مع عرض نماذج مقترحة لتنفيذ يوم تدريبي ، ونموذج تطبيقي لتخطيط برنامج ، وورشة عمل للتدريب .

والفصل السادس يتناول استراتيجيات التدريب الفعالة ، حيث يشمل مفهوم الإستراتيجية، ومعايير اختيارها فى التدريب ، واهم استراتيجيات التدريب كالمحاضرة، والمناقشة ، والأسئلة والأجوبة، والمناظرة ،ولعب الأدوار، والتدريب فى ميدان العمل، والتدريب المصغر ..وغير ذلك من استراتيجيات التدريب .

والفصل السابع يتناول تقويم الأداء ويشمل مفهوم تقويم الأداء، وأهميته ، وأهدافه ومجالاته من حيث تقويم أداء العاملين ، أهميته وأهدافه - وتقويم البرامج التدريبية : مفهومه وأهميته ، وأهدافه، وأدواته ، مع عرض نماذج مقترحة لأدوات تقويم البرامج .

أما الباب الثالث فيضم فصلا واحدا عن التدريب عن بعد ، حيث يشمل مفهوم التدريب عن بعد ،وأهميته ،وأهدافه ، ووسائط التدريب عن بعد ، ثم الحديث عن شبكة الفيديو كونفرانس .

وفى النهاية يعتبر هذا الكتاب وما به من جهد متواضع فى مجال التنمية البشرية، يهدف إلى مساعدة الباحثين والمهتمين، والمسئولين فى مجال التنمية المهنية فى المجالات المختلفة ، على إنجاز أعمالهم، وبرامجهم ، التى تعتمد على مجموعة من المهارات والكفايات الضرورية، لتحقيق العمل وضمان جودته .

د. عقيل محمود رفاعي

المؤلف :

- الدكتور / عقيل محمود محمود رفاعي .
- ولد في قرية الجزيرة الشقراء – مركز الصف – محافظة الجيزة .
- حاصل على ليسانس الآداب والتربية من كلية التربية – جامعة عين شمس عام ١٩٧٩ ، جيد جدا.
- حاصل على دبلوم الدراسات العليا في التربية وعلم النفس من كلية البنات – جامعة عين شمس ١٩٨٤.
- ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التعليمية عام ١٩٩٣ من كلية التربية ، جامعة الزقازيق فرع بنها ١٩٩٣.
- حاصل على دكتوراه الفلسفة فى التربية ١٩٩٧ .
- عين مدرس بمدرسة البر مبل الإعدادية ١٩٧٩ وحتى ١٩٨١ .
- عمل بمعهد المعلمين والمعلمات بالصف في الفترة من ١٩٨١ وحتى ١٩٩٢ .
- عين باحث معاون بالمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي ١٩٩٢ .
- عين باحث مساعد بقسم التقويم بالمركز ١٩٩٥ .
- عين باحث بقسم التدريب والإعلام بالمركز ١٩٩٧ .
- أستاذ باحث مساعد بالمركز ٢٠٠٦ .
- شارك في العديد من المؤتمرات والندوات وورش العمل الخاصة بتطوير التعليم في مصر .
- شارك في العديد من برامج التدريب والتنمية البشرية سواء المباشرة أو برامج التدريب من بعد (الفيديو كونفرانس) لفئات العاملين في التربية والتعليم من مديرين، ونظار ،ووكلاء أنشطة، وموجهين فنيين ،ومعلمين منذ نشأة الشبكة وحتى الآن.
- شارك فى برامج إعداد معلمي المدارس الصديقة لذوى الاحتياجات الخاصة ،فى إطار التعاون مع اليونسكو ،ووزارة التربية والتعليم .
- شارك فى بناء الخطة الإستراتيجية٢٠٠٧–٢٠١٢ لوزارة التربية والتعليم فى مكون التنمية المهنية.
- شارك مع كثير من الهيئات الدولية العاملة في مشروعات تطوير التعليم المصري وتحسين الأداء المدرسي مثل التقويم الشامل ،والتعلم النشط ، وقام بإلقاء المحاضرات في دورة تدريبية لأخصائي الإعلام التربوي بدولة قطر ٢٠٠١ .



الباب الأول

الفصل الأول : أ- التنمية المهنية.

ب-إدارة التنمية المهنية.

الفصل الثاني : التدريب والتنمية المهنية .

الفصل الثالث : واقع التدريب والتنمية المهنية فى الوقت الحالي .

الفصل الأول

يتضمن هذا الفصل مايلى :

أ – التنمية المهنية :

- مقدمة.
- مفهوم التنمية المهنية .
- مبررات التنمية المهنية .
- أهمية التنمية المهنية وأهدافها.
- مصادر التنمية المهنية .

ب- إدارة التنمية المهنية ،أهميتها ،أهدافها .

- منظومة إدارة التنمية المهنية .
- وظائف إدارة التنمية المهنية .
- مهام ومسئوليات مدير إدارة التنمية المهنية .



إدارة التنمية المهنية

أ- التنمية المهنية: المفهوم ،الأهمية والأهداف.
ب- إدارة التنمية المهنية وأهميتها وأهدافها .

مقدمه:

تحظى التنمية المهنية فى الوقت الراهن باهتمام متزايد حيث إنها عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق وتطوير شامل لأداء العاملين ورفع كفاءتهم العلمية والمهنية، ولذلك تعد التنمية المهنية أمرا جوهرياً وأساسياً فهى بلاشك أحد العوامل الهامة فى تحقيق وتنفيذ السياسات التنموية الحديثة والمتطورة ،والتى تسهم فى مواجهة التحديات ،وما يحدث بالمجتمع من تغيرات علمية وتكنولوجية واجتماعية واقتصادية وتربوية.

والتنمية المهنية هى عملية إنسانية اجتماعية تستهدف الإنسان وتعتمد عليه وتؤثر فيه وتتأثر به، ولذلك فهى عملية اجتماعية تتم فى إطار اجتماعى، والتنمية عملية منظمة ومستمرة تكسب الفرد مجموعة من المهارات لأداء عمل معين، وفى وظيفة محددة ، والاحتفاظ به على مستوى عال من الخدمة المطلوبة ، ويكون أكثر كفاءة ومقدرة سواء فى أعماله الحالية أو التى ينتظر مستقبلا القيام بها، ولذلك يجب أن تتم فى إطار اجتماعى تعاوني ، وبموجب فلسفة واضحة ومحددة[١] .

وتسعى التنمية المهنية إلى تزويد الأفراد بالخبرات والمهارات والاتجاهات والقيم داخل المؤسسات العلمية والعملية ، ومساعدتهم على اكتساب الفاعلية ،وجودة الأداء فى أعمالهم الحاضرة والمستقبلية ،

وتحقيق النمو المهني والمستمر، ومتابعة التغيرات والبني المعرفية والمعلوماتية محلياً وعالمياً ، وفى المجالات المختلفة.

وتعتمد التنمية المهنية على التدريب أثناء الخدمة كأحد أهم أساليب التنمية المهنية لرفع كفاءات العاملين فى مجال معين وزيادة طاقتهم الإنتاجية إلى أقصى درجة ممكنة، و تحقيق أكبر عائد له بعد مرورهم بمجموعة من الأنشطة والخبرات العلمية والعملية.

إن تحقيق التنمية المهنية يعد الشغل الشاغل للمؤسسات الإنتاجية من أجل تحسين الأداء، وتطويره للوصول إلى الجودة ، فهي تزيد من تعلم الأفراد ،واكتساب الخبرة المعرفية والمعلوماتية التى تقدم لهم بواسطة جهات أو مؤسسات فى أوقات مناسبة ، وتتمشى مع ظروفهم المهنية والاجتماعية، وهى تطوير موجه إلى تنمية وفهم فلسفة المؤسسات والعمليات الوظيفية بها.

ولذلك تولى الدول المتقدمة عملية التنمية المهنية دوراً كبيراً، فالولايات المتحدة الأمريكية تعطى التدريب اهتماماً كبيراً ،وتوفر الدعم المالي له ، سواء بواسطة المؤسسات الحكومية والشركات الصناعية الإنتاجية، وكذلك المؤسسات والجمعيات الأهلية ، ولذلك ما ينفق عليه من أموال يفوق بدرجة أكبر ما تنفقه أي دولة أخرى ، كما تقدم جوائز كبيرة للعاملين الذين ينخرطون فى دورات وبرامج تدريبية ، أو يواصلون الدراسة فى الجامعات أثناء الخدمة للحصول على دراسات علمية عالية ، باعتبار التدريب والتنمية نشاطاً أساسياً لتحسين الأداء وتحقيق الجودة.

كما تسعى المنظمات الإنتاجية المختلفة إلى تفعيل التدريب ،وإحداث التنمية باعتبارها جزءا أساسياً من وظيفة إدارة الموارد البشرية، والتي تجعل من الممكن خلق المهارات اللازمة لنجاح المنظمة ، فضلاً عن تحقيق أقصى استخدام ممكن للقدرات والطاقات البشرية، وتحقيق رضا العاملين [٢] .

كذلك أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية أكاديمية خاصة للتنمية المهنية بعد أن أصبح التعليم والتدريب مدى الحياة من أهم السمات التى يتسم بها العصر الذى نعيشه ونحياه.

ولذلك تعقد المؤتمرات العلمية والندوات التى تهتم بالتنمية المهنية بما يساير الاتجاهات العالمية المعاصرة، كما اهتمت الهيئات والمؤسسات الدولية بالتدريب والتنمية المهنية، ولذلك نجد أن المؤسسات الدولية التمويلية كالبنك الدولي مثلاً قد حدد نسبة ٩% من ميزانية المشروعات التعليمية من أجل تدريب العاملين بها ، وتحقيق النمو المهنى لهم.

والتنمية المهنية Professional Development عملية ملازمة ومصاحبة للأداء بصفة مستمرة ودائمة وصولاً إلى تطويره لمواجهة التغيرات المعرفية والتكنولوجية، ومسايرة الاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة، وما يحدث من نظريات تربوية توجه السياسات التعليمية والتدريبية ، وتفرض نفسها على استراتيجيات التدريب والتعلم ، ولذلك كانت "ضرورة الاطلاع عليها، والتعامل معها بإيجابية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمؤسسات التربوية بكفاءة وإتقان [٣] .

كما تعنى التنمية المهنية تطويراً فى سلوك وأداء العاملين ، وتلك هى المهمة الرئيسية للتنمية، على أن يكون هذا السلوك المـــراد تغييـــره وتعديله معروفاً ومحدداً وواضحاً وقابلاً للقياس، ولذلك تركز عمليـــات التنمية المهنية على تغيير معارفهم وتطويرها واستحداث معارف جديدة، وكذلك تغير فى المهارات واكتساب مهارات جديدة وتعديل فى الاتجاهات وإحداث الرضا الوظيفى.

التنمية المهنية:

تشير أدبيات البحث التربوي إلى العديد من المفاهيم التى ترتبط بالتنمية المهنية، وقد تتداخل هذه المفاهيم، أو تستخدم كمرادفات لهذه العملية، على الرغم من الفروق الأكاديمية بينها:

ومن هذه المفاهيم: النمو المهني أو التنمية المهنية ، أو التدريب أثناء الخدمة ، أو التعليم المستمر.

والنمو المهنى يعنى إحداث تقدم وتحسن ، وزيادة فى أداء الفـــرد المهني ، فى حين أن التنمية المهنية أعم وأشمل وتضم الجوانب الكميـــة والكيفية للأداء الفردي ، والنمو يحدث فى الغالب عن طريـــق التطـــور البطيء والتحول التدريجي[٤] ، بينما التنمية تعتمد على مصـــادر قويـــة لتحسين أداء الأفراد، وإحداث تقدم فى مستواهم .

والتدريب أثناء الخدمة يعنى مجموعة من الخبرات التي تقدم للفرد العامل أثناء الخدمة لتطوير وتحسين إنتاجيته ، وهو أحد مصادر النمـــو المهني، والتنمية المهنية ، وشكل من أشكال التعلم المستمر الـــذي يتـــيح الفرص لاكتساب الخبرات التعلمية بصفة منتظمة وفعالة .

وترتبط التنمية المهنية بعمليات التدريب الذى يعد عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد مهارة أو قدرة أو آراء لأزمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد ، ويذكر معجم مصطلحات العلوم الإدارية أن التدريب هو "مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها فى الفرد وتشمل معلوماته وخبراته وطرق العمل التى يستخدمها ومعدلات أدائه وسلوكه واتجاهاته[٥] .

والتنمية المهنية عملية يمكن تحقيقها من خلال التدريب أثناء الخدمة الذى يسعى إلي تزويد الأفراد بالخبرات والمهارات والاتجاهات والقيم داخل المؤسسات ومساعدتهم على اكتساب الفاعلية وجودة الأداء فى أعمالهم الحاضرة والمستقبلية ،وتحقيق النمو المهني والمستمر ومسايرة التغيرات المعرفية والمعلوماتية فى المجتمع ومجالاته المختلفة، وهى عملية طويلة المدى تبدأ بعد التعيين فى الوظيفة عقب التخرج وتستمر طوال سنوات عمل المهنة[٦] .

وإذا كانت التنمية المهنية بصفة عامة عملية يراد بها إحداث آثار معينة فى الفرد، أو مجموعة من الأفراد، ويمكن عن طريقها مساعدتهم ليكونوا أكثر كفاءة ومقدرة سواء فى أداء أعمالهم الحالية أو التى ينتظر مستقبلاً القيام بها، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة باكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة، فإن التدريب هو مجموعة الفرص المنتظمة والمواقف الموجهة لتحقيق مزيد من النمو المهني للقوى العاملة.

وتحدث التنمية المهنية للعاملين من خلال عدة مصادر وأساليب مختلفة من أهمها التدريب أثناء الخدمة الذى يعمل على تزويدهم

بالمعارف والمهارات التى يستخدمها العاملون أثناء ممارستهم لأعمالهم، ويجب تعلمها، لتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم المهنية.

ولذلك تعد التنمية المهنية عملية ضـرورية لتجديـد مهـارات وخبرات العاملين أكاديمياً ومهنياً ،حيث أن ما يمارسه الفـرد فـي أي مجال لابد أن يتطور ويتجدد مع مرور الزمن وخاصة ونحن فى عصر المعرفة والمعلوماتية، والتقدم العلمي الذي يتميـز بالتـدفق المعرفـي، وسرعة التغيير فى جميع المجالات.

ويتسم مفهوم التنمية المهنية، بالشمول والاتساع والاسـتمرارية، ويرتبط بالتربية المستدامة، ولا يقتصر دورها على تحسين أداء الفـرد وتنميته، بل يشمل أيضاً تنمية المؤسسة بما فيها مـن قـادة وإداريـين وعاملين مسئولين عن نجاح العمل داخل المؤسسة، وتحقيق جودته.

كما أن التنمية المهنية هى تلك العملية المقصـودة التـى تهيـئ وسائل التعليم وتعين الأفراد على اكتساب الفاعلية فى أعمـالهم وتـزود الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التى تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

والتنمية المهنية هى نوعاً من التعليم والتربية المسـتمرة وفـق برنامج علمي مخطط ومنظم لتزويـد العـاملين بالجوانـب المعرفيـة والأكاديمية المتطورة لاستكمال الإعداد العلمى والعملى الـذى يطـور الأداء ،وينعكس أثره على مواصفات المنهج وجودته.

كما أن التنمية المهنية هي عملية مستمرة وشاملة وطويلة المدى، وتتيح قدراً من الفرص والحرية للعاملين لأن يفكــروا بأنفســهم خــلال الأنشطة والبرامج المتاحة لهم ،لكي يصنعوا بالتفكير الناقد شــيئاً مــن أنفسهم ، ويطوروا من أدائهم بطريقة تأملية(٧) .

والتنمية المهنية عملية مستمرة وتصاحب الأداء دائماً، وصــولاً لتطويره ونموه معرفياً ومهنياً لمواجهة التحديات الحاليــة والمســتقبلية، ومسايرة للفكر المتطور وما استحدثه من نظريات أثرت على السياسات والبرامج حتى يتحقق النمو المهني الذي يعنى الزيــادة فــى الخبــرات المعرفية والقيم والاتجاهات والمهارات المكتسبة لدى الفرد نتيجة التحاقه ببرنامج للتنمية المهنية أو معتمداً على ذاته.

وتعد التنمية المهنية عمل من أعمال الإدارة وأحد وظائفها الهامة لتحقيق جودة الأداء، ولذلك فإن التنمية المهنية هى مفهوم واسع يشــمل جميع المحاولات التى تبذلها الإدارة للارتفاع بمستوى العاملين مهنيــاً، وزيادة نموهم، وإيجاد بيئة صحية من خلال إيجاد الظروف المناسبة التى تهيئها لممارسة التطوير المهني مع العاملين.

وعلى ذلك فالتنمية المهنية عملية مخططة وهادفة تزود العاملين بالمعارف والمعلومات الحديثة والاتجاهات والقيم والسلوكيات والمهارات التى تساعدهم على الإنجاز، وتحقيق جودة الأداء والمنتج وبالتالى تحسين مستواهم الوظيفى والحياتى.

ب- مبررات ودواعى التنمية المهنية

تعد التنمية المهنية ضرورة لتطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم العلمية والمهنية للوصول إلى جودة الأداء والمنتج، ومسايرة المتغيــرات

والتطورات العلمية والتكنولوجية، وتطور الفكر فيما يتصل بالكفايات وتعدد الأدوار في مختلف جوانب العملية الإنتاجية.

وتوجد مجموعة من التحديات هى بمثابة مبررات للتنمية المهنية منها [٨]:

١- سرعة التفجر المعرفي، والتحديث المتسارع الذي يجعل من التنبؤ بالمستقبل أمر يصعب حدوثه.

٢- التغير فى البني العلمية من البنية الأحادية Discipline ، إلى البني المعرفية البينية Interdesciplinary إلى البني المعرفية المتعددة Multidesciplinary إلى البني المعرفية العابرة Trans disciplinary.

٣- التقدم فى الأساليب التكنولوجية واستخداماتها فى كافة المجالات.

٤- قصور الوعي بالتنمية المهنية وأهميتها ودورها فى تحقيق الجودة.

٥- مقاومة ثقافة الجمود والتخلف المهنى، وتعظيم ثقافة التطوير والتعبير والتحسين والجودة.

٦- جمود السياسات والتشريعات الحالية، وتطويرها لتواكب عمليات التنمية المهنية.

٧- العولمة وما تفرضه من تنافسية فى السوق الاقتصادية وسوق العمل التى تستوجب إكساب الفرد مهارات جديدة تجعله قادراً على الإنتاج بمواصفات ومعايير عالمية.

٨- لم نعد فى عصر المهنة الواحدة التى يرتبط بها الفرد طوال حياته، ولكن من الممكن أن يغير الفرد مهنته مرات عدة وفقاً لمقتضيات التطور وضرورات الحياة وهذا يستلزم التدريب وإعادة التأهيل المستمرين.

٩- التغيرات فى متطلبات واحتياجات المهنة، والتغيرات فى الأدوار داخل المهنة، يستلزم إعادة التأهيل والتدريب والتعليم المستمرين.

١٠- التغير فى فلسفة العلم أدى إلى مزيد من الاهتمـــام بتطبيقـــات العلم فى الحياة، وأصبحت قيمة العلم تقاس بمدى تطبيقاته فى شـــتى المجالات.

11- تقدم الدول مرهوناً بتنمية العنصر البشرى تنميـــة مســـتدامة للوصول بأدائه فى مجاله إلى مستوى الجودة الذى يمكنه من المنافسة على المستوى العالمي.

١٢-غياب المتابعة الجادة والفعالة لقياس أثر التدريب كأحد أشـــكال التنمية المهنية المكلفة، مما يحتم قياس العائد منه لترشـــيد النفقـــات، وتقليل الهدر المالي ، لمواجهة نقص الموارد المادية اللازمة للتنمية المهنية.

١٣-زيادة احتياجات الأفراد والمؤسسات، ومتطلبات الوظائف التى يتولاها الأفراد، ويتم تقدير كفاية الوظيفة أثناء القيام بها ، وبالتـــالي تطبيق مبدأ المحاسبية على الأداء والمنتج.

١٤-التطور العلمي والتكنولوجي، وما يتطلبه دائماً من إعادة النظر فى مستوى المهارة التى لدى العامل العمل على تطويرها لتواكـــب هذا التطور، وثورة المعلومات.

15-استحداث وظائف جديدة ، ذات مهام ومسئوليات جديدة يقوم بها الفرد بدقة وكفاءة، مما يفرض على إدارة التنمية مساعدته فى التزود بهذه المهارات لمواجهة متطلبات هذه الوظائف وتنوعها.

١٦-قصور أداءات العامل الحالية، وما تكشف عنه دراسات تقيـــيم الأداء من سلبيات، وإشكاليات تتطلب من الإدارة وضـــع البـــرامج والخطط الكفيلة بمعالجة هذه السلبيات، وتحقيق التنمية فى الأداء فى

إطار خطة عامة وإجرائية شاملة، تتضمن معايير ومواصفات ومؤشرات لجودة الأداء.

ورغم تعدد برامج التنمية المهنية أثناء الخدمة إلا أنها جميعاً تسعى إلى تحسين جودة أداء العاملين وضمان استمرارية هذه الجودة فى الأداء من خلال تعديل الممارسات المهنية الحالية وتطويرها.

أهمية التنمية المهنية وأهدافها:

١- تعد التنمية المهنية ضرورة هامة وحيوية للعاملين الجدد فى أي مؤسسة عامة أو خاصة، اجتماعية أو اقتصادية أو تربوية ، حيث تتطلب ذلك الإدراك الكامل للعمل الذى يؤديه، ومعرفة طبيعته ومستوياته، والكفايات اللازمة للقيام به بدرجة عالية من الجودة والاتقان.

٢- إدخال التكنولوجيا المتقدمة وتوظيفها فى أساليب العمل المهنى، تقتضى تزويد الفرد بالمعارف والمعلومات والمهارات التى تعين على القيام بالتعامل مع هذه التكنولوجيا، وتوظيف أساليبها الحديثة والمتطورة ،بما يحقق أهدافه التى يجب أن ترتبط بأهداف المؤسسة.

٣- الرغبة فى تحسين الأداء وزيادة إنتاجية الفرد ، تتطلب وضع البرامج التدريبية التى تستهدف تحسين الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة، وإكسابهم المهارات المتعددة والمتنوعة من خلال هذه البرامج.

٤- الحرص على الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد والطاقات البشرية الموجودة داخل المنظمة، تدفع القائمين على إعادة النظر فى

أداءات الأفراد أي كانت مسمياتهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو فئاتهم، وإيجاد فرص متميزة للتدريب والتنمية المهنية الفعالة للعاملين بها.

وتسعى التنمية المهنية إلى مساعدة العاملين في الارتقاء بممارساتهم المهنية، وإيجاد روح التعاون بينهم، وتشجيعهم على بذل الجهد وتنمية قدراتهم الذاتية ،وتحقيق الرضا والاستقرار النفسي والوظيفي والانتماء إلى المؤسسة التى يعمل بها.

وتعمل التنمية المهنية على إحداث تغيرات معينة لدى العاملين، ويمكن عن طريقها مساعدتهم ليكونوا أكثر كفاءة، ومهارة سواء فى أداء أعمالهم الحالية التى يجب أن تؤدى بدرجة عالية من الجودة، أو بتكوين معارف واتجاهات جديدة، من خلال مرورهم بمجموعة من الفرص المنتظمة ،والمواقف الموجهة لتحقيق مزيد من النمو المهنى لديهم.

كما تستهدف عملية التنمية المهنية للعاملين تغييراً فى المعارف وتطويرها أو استحداث معارف جديدة، واكتساب المهارات وتطويرها أو استحداث مهارات جديدة، وتكوين الاتجاهات والقيم والرضا الوظيفي.

والتنمية المهنية كعملية تهدف إلى تزويد العاملين بالخبرات والمهارات والاتجاهات والقيم داخل المؤسسات ،ومساعدتهم على اكتساب الفاعلية وجودة الأداء فى أعمالهم الحاضرة والمستقبلية ،وتحقيق النمو المهنى والمستمر ،ومسايرة التغيرات المعرفية والمعلوماتية، والتكنولوجية فى المجتمع ومجالاته المختلفة، وهى عملية مستمرة طويلة

المدى تبدأ بعد التخرج والتعيين فى الوظيفة ،وتستمر طوال سنوات عملهم فى مهنتهم.

كما تهدف التنمية المهنية للفرد إلى رفع مستوى كفاءته، وإكسابه الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة والوسائل والسياسات والممارسات ، وتتضافر فيها الجهود البشرية والإمكانيات المادية ، بهدف تحسين الأداء الممارس له من خلال تنمية معارفه بكل ما هو جديد فى مجال تخصصه، وتنمية مهاراته، الفنية والإدارية، وغير ذلك من فعاليات مرتبطة بالعمل الذي يؤديه، والأداء الذي تقوم به، فالتقاء الأداتين مع النزعة الإدارية فى ظل المحاسبية من أبرز الظواهر المعاصرة المصاحبة لما بعد الحداثة ومتطلبات العولمة بأنماطها المختلفة [٩] .

مصادر التنمية المهنية:

تتعدد مصادر تحقيق التنمية المهنية للعاملين فى المؤسسات المختلفة ومن هذه المصادر ما يلى:

١- **التعلم الذاتى:** وهو ما يحدث لدى العامل من خلال القراءة والمطالعة للكتب والمراجع والموسوعات العلمية المتخصصة فى مجال العمل، وشبكات المعلومات والمعارف والبيانات التى تتضمن المستحدثات ،والمستجدات فى المجال العلمى والمهنى والتقنيات والطرق التكنولوجية المتطورة، ومن أهم تقنيات التعلم الذاتى التعلم المسير ذاتياً والبرمجة والحقائب التعليمية والتقنيات التفاعلية

٢- **الندوات والحوارات والمناقشات:** وهى تعد أساليب جيدة فى تحقيق التنمية المهنية إذا ما توفر لها التخطيط والإعداد الفعال من كافة

الأجهزة ،والمؤسسات الحكومية والأهلية (الجمعيات والنقابات والمؤسسات غير الهادفة للربح).. الخ، وخاصة عند انتقادها بشكل دوري، وتشمل مجموعات متخصصة من الأفراد أصحاب الخبرات العلمية والمهنية، والأكاديمية المتخصصة فى مجال العمل والوظيفة.

٣- **المنح والبعثات الداخلية والخارجية:** حيث تقوم المؤسسات الحكومية والأهلية الرسمية وغير الرسمية بتوفير المنح الدراسية للعاملين بها أو تنظم بعثات علمية للإطلاع على المستحدثات المهنية فى الدول المتقدمة للاستفادة منها ونقل الخبرة، مما يؤدى إلى تحسين الأداء المؤسسى، وتطوير مواصفات المنتج.

وقد تكون المنحة الدراسية أو البعثة العلمية فى شكل دراسة نظامية بالجامعات والمعاهد العليا والأكاديميات المتخصصة، التى توفر فرصاً جيدة للتأهيل العلمى والمهنى للعامل وتساعد على تعميق ثقافته التخصصية والمهنية، وتحسين أدائه الوظيفى.

٤- **الدروس والخبرات المبرمجة:** وهى تعد من أحدث المصادر فى إحداث التنمية المهنية، ويمكن استخدامها كأحد مصادر التعلم الذاتى، أو التدريب من بعد، ويتضمن تسجيل المواقف التعليمية والتدريبية على شرائط فيديو، ثم جمع الأفراد والعاملين فى مكان، وتعرض عليهم المادة العلمية المبرمجة والمسجلة، ويمكن أن يقوم المتخصصون والخبراء بتضمين هذه المادة وتحليلها، وإعداد مواقف عملية يقوم بها المتلقي، لزيادة استيعابه وفهمه ،وزيادة قدرته على التطبيق الميداني.

٥- **الزيارات لمواقع العمل والانتاج:** وهى أحد مصادر تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسات المختلفة، فالزيارة تتيح للعامل الاطلاع على أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا فى قطاعات العمل المختلفة، وتحديد مواصفات جودة المنتج ،وتقدر هذه الجودة فى الميدان العملي ، ورؤية الخبرات والممارسات فى موقع العمل الحقيقى، وتبادل الآراء والمعلومات المهنية التى من شأنها تحسين الأداء والعمل والإنتاج.

٦- **الإشراف والمتابعة والرقابة:** وهى عمليات إدارية وفنية تساعد العاملين على النمو المهنى من خلال الإرشادات والتوجيهات التى يقدمها القائمون بالمتابعة والإشراف، حيث من الضرورى للقائم بهذه الوظيفة أن يتوفر فيه التأهيل العلمى الإداري والفني، والخبرات العملية الفعالة ،والسمات القيادية، التى تساعد على تحقيق التنمية المهنية للأفراد، وتزيد من إنتاجيتهم.

فالإشراف والمتابعة والرقابة تقتضى اكتشاف أوجه القصور فى الأداء والإنتاج وعلاجها، وتحديد الايجابيات ،والعمل على تنميتها، والوصول بمعايير العمل ،ومواصفات الإنتاج إلى مستويات ومواصفات جودة الأداء ،ويعتمد الإشراف على عقد الندوات والاجتماعات ،وإصدار النشرات ،وإجراء البحوث التى تساعد العاملين فى عملهم، وتساهم فى تحقيق التنمية المهنية لهم.

٧- **الدورات التدريبية:** حيث تعتمد المؤسسات بشكل كبير على التدريب كأحد مصادر التنمية المهنية، والتدريب أثناء الخدمة يعد امتدادا طبيعيا للإعداد قبل الخدمة،ولذلك بعد التدريب لاستكمال الإعداد

العلمي والمهنى، أو تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف والمهارات الجديدة للوفاء باحتياجات العمل المتغيرة أو القيام بأعباء وظيفة جديدة ،وسوف نركز على برامج التدريب أثناء الخدمة تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً لها، باعتبارها أحد المصادر الهامة، والأكثر انتشاراً لتحقيق التنمية المهنية.

إدارة التنمية المهنية Professional Development Management

وهى عملية تنظيمية تستهدف تطوير وتقييم البرامج والمواقف، وتنفيذها وتقييم الأداء بها سواء على مستوى أداءات التنمية أو المؤسسات الوظيفية الأخرى.

ويمكن رصد أهم الأعمال التى تقوم بها إدارة التنمية بما يلى:

١- إجراء الدراسات والبحوث لتقدير الاحتياجات التنموية للعاملين وتحديد مستويات الكفاية الحالية لديهم، من خلال مستويات الأداء الوظيفية، ومتطلباتها.

٢- تقييم وتطبيق أنظمة التخطيط الفعالة فى عمليات وأنظمة التنمية المهنية المستدامة، وضمان تحقيق الجودة عند اختيار وتخطيط برامج التنمية المختلفة.

٣- اختيار تقنيات التنمية المهنية الجديدة والمتطورة والتى تساعد على تفعيل عمليات التنمية، وتحقيق مستويات عالية من الجودة، والإتقان كمعايير لأداءات العاملين فى المؤسسات الإنتاجية.

٤- إدارة المسارات الوظيفية التى تعتمد عليها مؤسسات التنمية المهنية، وتحقق فعالية الأداء بها لتحقيق أهدافها المرجوة .

٥- مكافأة العاملين كأحد مداخل زيادة الدافعية لدى العاملين فى إدارة عمليات التنمية أو مؤسسات الإنتاج الأخرى مما يزيد من

فرص تحقيق التغذية الراجعة اعتمـاداً علـى النمـو الـذاتى للعاملين، والحرص على حدوثه.

٦- تقييم الأداء وتحقيق التطوير المستمر، بحيث يمكن الحكم على نوعية الأهداف المرجوة معرفياً ووجدانياً ومهارياً، ومسـتويات هـذه الأهداف، ومدى مسايرتها للمتغيرات العالمية والمحلية اجتماعياً واقتصادياً.

٧- إيجاد قواعد البيانات والمعلومات التى تعتمد عليها عمليات التنميـة المهنية، والعمل على تطويرها باستمرار، للاستفادة منها دائمـاً فى تخطيط ،وتصميم وتنفيذ وتقويم الأداء، وتحقيـق التغذيـة الراجعة لعلاج الصعوبات والمعوقات التى تحول دون تحقيـق الأهداف المقصودة.

٨- العمل على تسهيل علاقات العمل من خلال إتباع تنظيمات وأساليب إدارية تشجع العاملين على العمل والإنجاز بدرجة عالية مـن الكفاءة والجودة.

٩- إعادة هيكلة التنظيمات الإدارية العاملة فى مجال التنمية المهنية ،بما يؤدى تطوير السياسات واللوائح والقوانين والمهام والمسئوليات، وتلبية الاحتياجات الإدارية والفنية لتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية.

ويعد التحدي الأول لإدارة التنمية المهنية هو العمل على إيجاد الطرق ،واستخدام الأساليب والآليات التى مـن شـأنها تحقيـق جملـة الأهداف العلمية والسلوكية مع رضا العاملين، وتنظيم مساهمتهم إداريـاً وفنياً ،لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيه وتنسيق الجهد البشـرى نحو تحقيق هذه الأهداف.

لقد أدركت كثير من المؤسسات الإنتاجية والتربوية أهمية الدقة في المواعيد والانضباط وبذل الجهد والمشـــاركة الفعالـــة، والحمـــاس والتعاون والعمل بروح الفريق كقيم أساسية وضرورية للعاملين بها، إلى جانب المعارف والمعلومات التى يحصلون عليها، وكـــذلك المهـــارات الأدائية التى يكتسبونها عملياً بالتمرين وورش العمل والتطبيقات العملية والتفاعلية وتحقق قوة العمل.

أهمية إدارة التنمية المهنية

تزداد أهمية إدارة التنمية المهنية نظراً لأهمية العملية التى تقوم بها الإدارة فى تحسين الأداء لدى العاملين فى المؤسسات المختلفة علـــى المدى القصير والبعيد على السواء، وحجم الوظائف المتاحة ،وما تطلبه من مهارات جديدة يتعدى احتياجات الوظائف التقليدية.

كما أن إدارة التنمية المهنية تعد أحد المتغيرات الإدارية التـــى تعين المؤسسات على تخطيط برامجها ،وتنفيذها ،وتقييم الأداء ،والسعي إلى تطويره.

أهداف إدارة التنمية المهنية:

تسعى إدارة التنمية المهنية إلى تحقيق جملة مـــن الأهـــداف منها:

١- **الأهداف الاجتماعية**: ويقصد بها مجموعة الأهداف والاتجاهات القيم الاجتماعية التى تسعى إدارة التنمية إلى تحقيقها لدى العاملين، مثل تحمل المسئولية ، وتقدير الذات ،والتعاون ،والعمل الفريقى كمتطلبات واحتياجات للأفراد ،والمؤسسة والمجتمع.

٢- **الأهداف الإدارية والتنموية:** فبقدر ما تسعى الإدارة إلـى تحقيـق أهداف تنموية ومهنية، يقدر ما تتحقق الفعالية المطلوبة، والتى تساعد هذه المؤسسات على إنجاز أهداف الأفراد العاملين بهـا معرفياً وسلوكياً ومهارياً.

٣- **الأهداف المهارية والوظيفيــة:** تقوم إدارة التنمية المهنيــة بتحليـل الوظائف ،وما تتطلبه كل وظيفة من مهارات وأداءات جديـدة تساعد الأفراد على القيام بمهام هذه الوظيفة، وتحقيق معـدلات أداء عالية .

٤- **الأهداف الذاتية والشخصية:** حيث تطلع إدارة التنمية بتحقيق أهداف الأفراد الشخصية والذاتية، لإيجـاد الـدوافع والحـوافز لـدى الأفراد، وبذل مزيد من الجهد لإنجاز أهداف المؤسسـة التـى تتفق مع أهدافهم الشخصية وتحقق طموحاتهم، وتزيد من درجة ولائهم وانتمائهم.

منظومة إدارة التنمية المهنية:

تعد إدارة التنمية المهنية عملية شاملة ومتكاملة تتضمن إنجـاز الأعمال التى تحقق التنمية المهنية بفاعلية من خلال الأفـراد (مـدربين ومتدربين وإداريين) وعن طريقهم، ولكن إدارة التنمية المهنية تتجـاوز كون الإدارة مجرد عملية شاملة لتصبح منظومة شـاملة ذات مكونـات ثلاثة هى:

أولاً- المدخلات Inputs

وهذه المدخلات توفر للإدارة مقوماتها الأساسية، وتحدد أهدافها الأساسية، وعلى مدى جودة هذه المدخلات تتحقق جودة المنظومة كلها، والتي تشمل مجموعة من النظم الفرعية هي:

١- رؤية الإدارة ورسالتها وأهدافها

وهذه الرؤية هي التي توجه عمـل الإدارة، وتسـاعدها علـى تحقيق رسالتها التي تمثل المهمة الأساسية لها، تتلخص في تقديم الخدمة التدريبية ،ونشر الثقافة العلمية والمهنية، أما أهداف الإدارة فهي ترجمـة لرسالتها إلى غايات محددة وواضحة، تمثل الإطار الموجـه للأنشـطة والجهود التي تقوم بها.

٢- السياسات والتشريعات

وهذه السياسات تمثل مجموعة من المبادئ التي يعتمـد عليهـا العمل، وتدعم قواعده، وتساعد على تحقيق أهـداف المؤسسـة بكفـاءة وجودة، وتكون هذه السياسات مكتوبة للاهتداء بها في اتخاذ القـرارات، أما التشريعات فهي تتضمن القوانين ،والأنظمة ،واللوائح ، والإجراءات المتبعة في التنظيم المؤسسي.

٣- الموارد البشرية

وهي تشمل كل العناصر والطاقات البشرية الموجـودة داخـل المنظومة الإدارية من مديرين، ومعاونين ومدربين، ومتـدربين، وهـم

يمثلون نظاماً متفاعلاً ومتكاملاً يسـعى لتحقيـق الأهـداف التنظيميـة والمهنية.

٤- الإمكانات المالية والمادية

وهذه الموارد والامكانات تمثل أحد أهم المدخلات فى المنظومة الإدارية، التى تزود الإدارة وتوفر لها القدرة الماليـة لإعـداد البـرامج وتنفيذها، وتجهيز ما تحتاجه من أجهزة وأدوات وخامات وكـذلك فـإن نقص الموارد المالية يعتبر المسئول الأساسي عن الكثير من المشـكلات التى تواجه إدارة التنمية المهنية، وتؤثر على كفاءة المنظومة بأكملها.

أما الإمكانات المادية فتتضمن أماكن التدريب والتنمية المهنية، ومدى صلاحيتها بقاعاتها ومرافقها وإمكانات التوسع فيها، كما تشـتمل على كافة التجهيزات ،والمعدات العلمية والمعملية ،والتكنولوجية المتاحة، وقواعد البيانات ومصادر المعرفة من الكتب ،والمراجع والموسـوعات العلمية وغير ذلك.

٥- المنظومة المعلوماتية الفرعية داخل المؤسسة:

وهى تمثل أداة الاتصال والربط بين المنظومات الفرعية داخل المؤسسة، وبين عناصر البيئة الخارجية، وتشمل هذه المنظومة أسـاليب العمل، والمهام والمسئوليات التى تقوم بها الإدارة فى تنظـيم شـئونها الداخلية، وكذلك البيانات والمعلومات المتعلقة برسالة المؤسسة وأهدافها، واللوائح والقوانين وكل ما من شأنه دعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

٦- منظومة الخدمات الإدارية الأخرى

وهذه المنظومة تتضمن نظم فرعية تـوفر خـدمات صـحية واجتماعية وترفيهية للعاملين داخل المؤسسة، أو تتعاون وتتكامل معهـا من خارجها، لتوفر فرصاً جيدة لتحقيق التنمية المهنية.

ثانياً: العمليات Processes

وهى أساس عمل إدارة التنمية المهنية، والتي تتصـل بطبيعـة التفاعلات والأنشطة والإجراءات التى يتم بها تحويل المـدخلات إلـى نواتج ومخرجات لمنظومة الإدارة.

وهذه العمليات تشمل التخطيط والتنظيم والإشـراف والتنسـيق والمتابعة والتقويم، وكلها عمليات إدارية تعمل كمنظومات فرعية تتفاعل وتتكامل داخل منظومة الإدارة الكبرى التى يقع علـى عاتقهـا تحقيـق التنمية المهنية.

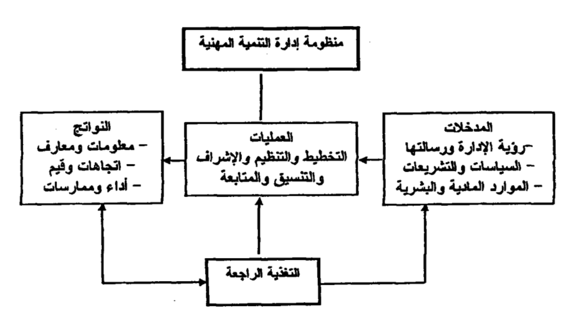
ثالثاً: المخرجات Out puts

وهى المحصلة والناتج المستهدف لإدارة التنمية المهنية ،وما يتضمنه من أداء وممارسات تتميز بالدقة والاتقان والجودة من جانب الأفراد والجماعات، إلى جانب تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وزيادة الإنتاجية مع توفر المواصفات، والقياسات العلمية والعالمية بها.

وقد تكون هذه المخرجات في شكل معلومات ومعارف وخبرات منظورة، أو اتجاهات وقيم وعادات وسلوكيات ايجابية مرغوبة.

رابعاً: التغذية الراجعة

وهى مرحلة غاية فى الأهمية، وتسعى لإحداث التطوير المستمر للأداء الإداري، والعمل على تحسينه فى ضوء معايير الجودة والاتقان، بحيث تشمل هذه العملية جميع المدخلات ثم العمليات، والمخرجات التى هى بمثابة نتاجات للمؤسسة. وشكل (١) التالي يوضح منظومة إدارة التنمية .



شكل (١) يوضح منظومة إدارة التنمية المهنية

وإدارة التنمية المهنية بشأن أي عملية إدارية لابد أن تتضمن ما يلى:

- الأهداف **Goals** وهى المحور الذى تدور حوله الأنشطة والإجراءات الإدارية والفنية، وتسعى الإدارة إلى تحقيقها من خـــلال منـــتج عالي الجودة.
- الموارد المتاحة **Quailable Rescuers** وتشمل الموارد الماديـــة والبشرية الموجودة بالفعل والتى يمكن استخدامها من قبل إدارة التنمية باعتبارها تمثل مجموعة المدخلات التى تعتمـــد عليهـــا المؤسسة.
- العمليات **Processes** وهى تمثل مجموعة الأنشطة والتفاعلات التى من خلال استغلال وتوظيـــف المـــدخلات لتحقيـــق الأهـــداف (المخرجات).

المقومات الأساسية لإدارة التنمية المهنية:

من الضرورى لتخطيط برامج التنمية المهنية وضمان نجاحهـــا توفر عدة مقومات منها:

١- توفر البيانات والإحصائيات عن حجم العاملين.
٢- حصر شامل للعاملين الحاليين ، وكيفية توزيعهم.
٣- تحديد الفئات الإدارية والفنية بالمنظمة .
٤- حصر التخصصات والوظائف داخل المؤسسة.

٥- وجود جدول بالمهارات الإدارية والفنية اللازمة للعاملين داخل المؤسسة.

٦- توفر دليل داخل المؤسسة بإعداد العاملين كماً ونوعاً في التخصصات المختلفة.

٧- توفر الموازنات المالية للبرامج والخطط، لضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية، وفي الوقت المحدد لها.

٨- وضع إستراتيجية طويلة الأجل للتنمية المهنية، تتبع منها مجموعة من الخطط والبرامج قصيرة الأجل ذات أهداف واضحة ومحددة.

٩- وجود لوائح وقوانين ميسرة للعمل، ومساعدة في تحقيق برامج التنمية المهنية لتحسين الأداء وضمان جودته.

١٠- توفر الدراسات والبحوث العلمية المستقبلية التي من شأنها التنبؤ باحتياجات المؤسسة بين القوى العاملة ،والوظائف والمهام، والمسئوليات لتحقيق أهدافها.

اختصاصات إدارة التنمية المهنية

١- توفير المهارات وتنمية القدرات والإمكانات لدى العاملين الذين يمثلون القوى العاملة المطلوبة ،وذات المواصفات الفنية الملائمة.

٢- تحديد المسار الوظيفي والمهني المناسب للعامل في ضوء قدراته وإمكاناته، واحتياجات التوصيف للوظيفة التي يعمل بها.

٣- الاستثمار الجيد ،والفعال للموارد البشرية والمادية، بما يحقق أهداف الأفراد ،وأهداف المؤسسة.

٤- ضمان إدارة الوقت ، وتوجيه الموارد المختلفة والإمكانات المتاحة لتحقيق جودة العمل.

٥- التوزيع العادل للوظائف فى ضوء احتياجات المؤسسة لكل وظيفة، بعيداً عن التضخم والعمالة الزائدة والبطالة المقنعة فى بعض التخصصات والوظائف داخل المؤسسة، وهذا يعوقها ويقلل من فرص نجاحها.

٦- تيسير الاتجاهات والمسارات الوظيفية أمام العاملين لمساعدتهم على اختيار الوظيفة المناسبة لقدراتهم وإمكاناتهم واستعداداتهم ، وتحقق التقدير الذاتي ، والرضا الوظيفي لهم .

٧- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين داخل المؤسسة، ووضع خريطة علمية ومهنية بهذه الاحتياجات ، والعمل على تطويرها فى ضوء احتياجات القوى العاملة، ومتغيرات سوق العمل ، وتحديد مدى ما يمكن أن يسهم به التدريب فى الحل الكلى (١٠) .

وظائف إدارة التنمية المهنية

تقوم إدارة التنمية المهنية بعدة وظائف منها :

١- وضع نظام للتنمية المهنية : حيث تضع الإدارة الخطط والبرامج لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ، وتنظيم هذه البرامج وتنفيذها ، والإشراف عليها من أجل ضمان جودة العمل، وعلاج سلبياته من خلال المتابعة الجادة والتقويم المستمر.

كما تقوم بتوعية العاملين بأهمية التنمية المهنية، وإتاحة فرص التدريب المناسبة لكل فئة على أساس المهام والمسئوليات لكل فئة وظيفية ، وعلى أساس المتغيرات والمتطلبات الحالية والمستقبلية ، وإعداد الكوادر لضمان تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الإدارية والفنية والتنظيمية .

٢- توفير الموارد البشرية وهى من أهم الوظائف التى تقوم بها إدارة التنمية، حيث توفر الموارد البشرية من الفئات المختلفة للوظائف ، مع تحديد الوظائف ،وتحليلها وإجراء توصيف دقيق لها ، وتحديد الافراد اللازمين لهذه الوظائف وقدراتهم لتحقيق الأهداف، ومصنع الخطط لتلبية الإدارة من الاحتياجات المالية والبشرية فى المستقبل لاستعمال النقص فى هذه الاحتياجات أو الوفاء بها لمواجهة متغيرات الوظيفة لإنجاز العمل .

٣- وضع نظام للشئون المالية بالمؤسسة : وهذا النظام يقتضى وضع لوائح للمكافآت المالية لجميع فئات العاملين داخل المؤسسة، بما يضمن العدالة فى المعاملات المالية بين العاملين ، ويتناسب مع الجهد المبذول ،وتطبيق نظام فعال للمحاسبية ، وقواعد الثواب والعقاب، وتحقيق الشفافية المالية للأفراد داخل المؤسسة .

٤- وضع نظام للعلاقات الاجتماعية والمهنية : ويعتمد هذا النظام على ترسيخ العلاقات الاجتماعية السليمة بين المستويات المختلفة العاملين بالمؤسسة، وإقامة نظام فعال للتأمين، وضمان مستقبلهم الصحي والمهني ، وتوفير الخدمات المختلفة لهم لمزيد من العطاء والجهد ، لتحقيق أهداف المؤسسة ، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .

٥-إقامة نظام للمعلومات ودعم اتخاذ القرارات : بما يوفر المعلومات والبيانات عن جميع العاملين ،ومستويات أدائهم ومقدار النمو فى إنتاج العاملين ، ومعدلات الجودة ، والمشكلات التى تواجهه المؤسسة ،وكيفية التغلب عليها ،وكل ما من شأنه مساعدة

الرؤساء والمديرين على اتخاذ القرارات التى مـن شـأنها تحسـين الأداء، وتطوير الجودة .

٦- إيجاد الاتصال والتواصل مع مؤسسات المجتمع : حيـث تقـوم الإدارة بوضع نظام للاتصال، والتواصل مع المؤسسات الرسـمية، وغير الرسمية ،مما يدعم العلاقات ،ويوفر وسيلة لتبادل المعلومات بالاتفاق مع هـذه المؤسسـات ،وتحقيـق المتطلبـات الاجتماعيـة والاقتصادية لها ، ويدعم سبل التعاون وتبادل الرأي والمنفعة بينهم .

٧- وضع نظام لتقويم الأداء بالمؤسسة : من خلال توفير المعـايير العلمية للحكم على جودة الأداء ، وارتباطها بالمؤشـرات ، وإعـداد الأدوات لقياس الجوانب المختلفة للأداء المهني ، والالتزام بالشفافية والموضوعية والمصداقية والثبات ، والعمل على الاستفادة من نتائج التقويم فى تطوير الأداء المؤسسي .

عوامل نجاح إدارة التنمية المهنية

١- التحديد الواضح والدقيق لرؤية الإدارة ورسالتها.

٢- جودة الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

٣- وضع الأهداف فى صورة إجرائية ، حتى يمكن ملاحظتها وقياسها .

٤- التزام العاملين بالإدارة بأهدافها، والحرص الدائم على تحقيقها.

٥- وضوح خطط وبرامج التنمية المهنية التى تتبناهـا الإدارة ، تلبيـة احتياجات ومتطلبات الأفراد العاملين فى المؤسسة.

٦- توظيف الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة .

٧- وجود نظام دقيق لتقييم أداء العاملين ،وتقدير الكفاءة لديهم ،واستخدام المحاسبية بعدالة وموضوعية.

٨- استخدام الآليات والإجراءات الكفيلة بتيسير العمل داخل الإدارة ، بما يتناسب مع قدرات العاملين، واستعداداتهم العقلية والبدنية والنفسية ، وبما يحقق رضاهم عن العمل والأداء الذى ينفذونه.

٨- اعتماد الإدارة على التخطيط الاستراتيجي فى أدائها للأعمال التى تقوم بها، واختيار السياسات والقواعد التى تحقق أهداف المؤسسة .

٩- التحديد الدقيق لاحتياجات ومتطلبات العاملين داخل المؤسسة ،والعمل على تلبيتها فى ضوء الإمكانات المتاحة من الموارد على المدى القصير والبعيد، مع مراعاة المدخل التكاملي بينهما .

١٠- وجود قاعدة بيانات عن العاملين داخل المؤسسة بحيث تشمل:

* بيانات عن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.
* أنواع ومسميات الوظائف الحالية ، وطبيعة العمل بها.
* حجم قوة العمل فى كل وظيفة ، وفى كل وحدة إدارية، لأحداث التوازن بينهم فى ضوء الاحتياجات الفعلية.
* نوعية التخصصات العلمية والفنية لدى العاملين.
* التوصيف الدقيق لكل مسمى وظيفي، والمهارات المطلوبة لذلك.
* التغييرات المختلفة فى الوظائف، والمستويات الأدائية للعمل على تلبيتها.
* معدلات الحضور والغياب للعاملين ، وساعات العمل .
* معايير الأداء الجيد والمؤشرات الدالة على ذلك .

الأساليب والأدوات التى يمكن استخدامها لتحليل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

* استطلاع رأى القيادات الإدارية والخبراء المتخصصين من داخل المؤسسة وخارجها.
* تحليل معدلات الإنتاجية ومقياس الكفاءة والعائد .
* تحليل هيكل الوظائف الحالى داخل المؤسسة .
* دراسة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.
* استخدام الأساليب الإحصائية فى تحليل الأداء ،وتفسير النتائج .
* المقابلات الشخصية للعاملين والإدارة داخل المؤسسة.

مهام ومسئوليات مدير إدارة التنمية المهنية

أولاً: مهام إدارية:

١- إدارة شئون العاملين بالإدارة :

أ- تنظيم مشاركة العاملين فى التدريب.
ب- إدارة شئون جدول التدريب.
جـ- الإشراف على دوام العاملين وانضباطهم.
د- تنظيم السجلات الخاصة بالعاملين.
هـ- دراسة احتياجات العاملين والعمل على تلبيتها.
و- تقويم أداء العاملين ،وكتابة تقرير الأداء عنهم.
ز- تنمية مهارات العاملين وتحقيق نموهم المهني.

- إدارة شئون الدارسين :

أ- تنظيم سجلات المتدربين.

ب- تقسيم المجموعات التدريبية.

جـ- تنظيم قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالبرامج والمتدربين والمدربين.

د- إدارة النظام والانضباط بالتدريب.

هـ- تنظيم وإدارة أنشطة المتدربين.

و- متابعة المتدربين أثناء تنفيذ البرامج.

ز- عقد الاجتماعات مع المتدربين.

ح- افتتاح البرامج التدريبية.

٣- تنظيم الشئون المالية:

أ- توفير الموارد المالية الخاصة بعملية التنمية المهنية.

ب- اقتراح الميزانيات الخاصة بإدارة التنمية المهنية وتوزيعها.

جـ- الإشراف على عمليات الصرف المالي بالإدارة.

د- إعداد جدول لفئات المرتبات للعاملين بالمؤسسة.

هـ- وضع لوائح مالية للتدريب، والمشاركة فيه ،وتتفق مع الجهد المبذول .

ثانياً: مهام فنية:

١- إعداد خطط وبرامج التدريب العامة والخاصة من حيث:

أ- تحديد برامج التدريب فى ضوء احتياجات المتدربين.

ب- صياغة الأهداف العامة والخاصة.

جـ- اختيار استراتيجيات التدريب.

د- تحديد معينات التدريب.

هـ- اختيار المدربين فى أهداف ومواد التدريب.

و- تحديد أساليب ووسائل التقويم للبرامج التدريبية.

ز- تطوير وتحسين البرامج بصفة مستمرة.

ثالثاً:مهام الاتصال والتواصل مع المجتمع:

أ- يضع خطة لزيارة مؤسسات المجتمع الرسمية والأهلية.

ب- يساعد فى تطوير المجتمع وتقدمه.

جـ- يستعين بآراء المتخصصين فى التدريب ،والتنمية المهنية من أفراد المجتمع المحلى.

د- يلبى احتياجات المجتمع من خطط، وبرامج التنمية المهنية.

هـ- ينظم حلقات للمناقشة والحوار مع المسئولين فى الأجهزة الحكومية والشعبية.

و- يعد النشرات والمطبوعات الخاصة بالتنمية المهنية ومجالاتها المجتمعية.

ز- إدارة وتنظيم المراسلات.

رابعاً: ضمان عملية الجودة والاعتماد للمؤسسة:

أ- تحديد معايير وأدوات قياس الجودة.

ب- وضع مؤشرات لجودة الأداء المؤسسى.

جـ- إعداد أدوات لتنفيذ قياسات الجودة.

د- توفير المتخصصين فى إدارة وقياس الجودة.

هـ- ضمان تطوير الأداء والمنتج فى ضوء نتائج قياسات الجودة.

و- تدريب العاملين على إدارة عملية الجودة.

ز- نشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل المؤسسة.

وهناك عدة تحديات تواجه إدارة التنمية المهنية منها:

١-جمود التنظيم الإداري للمؤسسة، وعدم قدرة التنظيم على تلبية المتطلبات، ومواجهة المتغيرات السريعة ،والمتلاحقة الحالية والمستقبلية.

٢- ارتفاع مستوى معايير جودة المنتج (المخرجات)، وعدم القدرة على التحديد الدقيق لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته من المواصفات والمستويات المهارية.

٣- غياب المحاسبية ، وعدم وجود نظام فعال يضمن الرقابة على العاملين داخل المؤسسات ويحقق الانضباط والالتزام بها .

٤- التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، وزيادة تدفق المعلومات والمعارف ، والتقنيات الفنية المتطورة، كل هذا يفرض على إدارة التنمية المهنية ضرورة السعي المستمر، للبحث عن الاستخدام الأمثل للإمكانات، والموارد لتحقيق درجة عالية من المشاركة والفعالية التنظيمية.

٥- تضخم الجهاز الإداري بالمؤسسة وخاصة من الوظائف غير المنتجة

هوامش الفصل الأول

(١) محمد عبد العزيز عيد وآخرون: واقع التعليم الإعدادي وكيفية تطويره، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٤.

(٢) عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ،٢٠٠٥ .

(٣) المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية: تجارب رائدة فى مجال التعليم قبل الجامعى، القاهرة، ٢٠٠٢.

(٤) حسن عبد البارى : الوعى التخطيطي ، دار المعارف ، القاهرة ،١٩٨١ .

(٥) عقيل محمود رفاعى: تقويم البرامج التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة فى الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي، المجلة المصرية للتقويم التربوي ، المجلد السادس، ١ مايو ١٩٩٩.

(٦) أحمد ذكى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري ، القاهرة، ١٩٨٤.

(٧) ج.م.ع ،وزارة التربية والتعليم، وحدة التخطيط والمتابعة، برنامج تحسين التعليم، دليل المتدربين داخل المدرسة، القاهرة، ٢٠٠٣.

(٨) منتدى الإصلاح العربي: مؤتمر إصلاح التعليم، مكتبة الإسكندرية، القاهرة، ٢٠٠٤.

(٩) المرجع السابق .

(١٠)عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق .

الفصل الثاني

التدريب والتنمية المهنية

يتضمن هذا الفصل مايلى :

- مقدمة .
- مفهوم التدريب أثناء الخدمة .
- أهمية التدريب الفعال .
- أهداف التدريب ووظائفه .
- المبادئ التى يعتمد عليها التدريب الفعال .
- عناصر عملية التدريب.
- مكونات البرنامج التدريبي .
- كيفية تطوير التدريب .

مقدمة :

يعد التدريب أحد أهم أساليب التنمية المهنية، وتحسين أداء الموارد البشرية فى أى مؤسسة من المؤسسات السياسية والاقتصادية والعلمية والتربوية، على اعتبار أن الموارد والإمكانات البشرية هو العنصر الحقيقى لأحداث التنمية بشكل عام، والتنمية المهنية بشكل خاص، فالمتغيرات العلمية والتكنولوجية تفرض على جميع المؤسسات ضرورة الأخذ بالتقنيات الحديثة ، وتطبيقها فى مجالات العمل المختلفة، ولذلك لابد لها من أن تجعل التدريب عملاً مستمراً لرفع كفاءة العاملين ، وزيادة الإنتاجية ،وتحسين مواصفات وجودة المنتج.

والتدريب هو العملية التى تستهدف التغيير والتطوير فى معارف الفرد ومعلوماته، وتعديل اتجاهاته وسلوكياته، وتنمية مهاراته الأدائية، فى ضوء متطلبات الوظيفة التى يعمل بها حالياً أو يستعد للعمل بها مستقبلا [1]".

والتدريب يعنى تغييراً إلى الأفضل والأحسن فى الأداء المعرفى والمهارى، وتطوير فى معارف الفرد وتنمية قدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وقيمه من أجل الإعداد الجيد له، لمواجهة الاحتياجات الحالية للوظيفة ،والمهام والمسئوليات التى يطلع بها لتحقيق أهدافه.

١- مفهوم التدريب أثناء الخدمة وأسسه:

يعد التدريب أحد العمليات التي تستهدف التنمية المهنية للعاملين أثناء الخدمة ، وتعمل على تطوير الأداء للأفراد ورفع مستوى الكفاية لديهم ، من خلال الإلمام بالجديد من المعارف والمعلومات ، واكتساب المهارات التي تساعدهم على القيام بأدوارهم الحالية والمتجددة ، وتغير اتجاهاتهم نحو العمل حرصاً على تحقيق أداء أفضل ومتميز .

ويعرف التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد مهـــارة أو قدرة أو آراء لأزمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد [٢] ، كمـــا أن التدريب هو تجهيز الفرد للعمل والمستمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ،فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه لإنسان آخر[٣] .

و التدريب هو العملية المقصودة التى تهيئ وسائل التعليم وتعاون العاملين على اكتساب الفاعلية فى أعمالهم الحاضـــرة والمســـتقبلية، أو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهـــات التـــى تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما[٤] .

و التدريب هو مجموعة المتغيرات والمتطلبات المطلوب إحداثها فى الفرد من ناحية معلوماته ،وخبراته ، وطرق العمل التى يستخدمها ، ومعدلات أدائه ،وسلوكه واتجاهاته، وذلك لتنمية الرغبة لديهم لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل [٥] .

والتدريب أثناء الخدمة أحد أشكال التدريب التى تستهدف رفـع كفاءات العاملين فى مجال معين وزيادة طاقاتهم الإنتاجية إلـى أقصـى درجة ممكنة ، تحقيق أكبر عائد له، بعد مرورهم بمجموعة من الأنشطة والخبرات العلمية والعملية.

والتدريب أثناء الخدمة هو برنامج منظم، ومخطط يمكن العاملين من النمو فى المهنة، من خلال الخبرات العلمية والعملية ، وكل ما مـن شأنه تحسين الأداء، ورفع كفاءة العاملين وزيـادة طاقـاتهم الإنتاجيـة، ويعتمد التدريب على تخطيط مسبق ، وتنفيذ جاد وفعال ، و يتم فى إطار جماعى تعاوني ، وبموجب فلسفة واضحة، وأهداف محددة.

ويعد التدريب أثناء الخدمة عملية مستمرة تلازم الفرد طوال مدة خدمته، مما يساعد على تحسين وتطوير مستواه ،ورفـع كفـاءة أدائـه لمواجهة الاتجاهات الحديثة الحالية والمستقبلية، ومواجهة متغيرات الفكر التربوي ،وما استحدث من نظريات تربوية أدت إلى تغيرات وظيفيـة ، تتطلب مجموعة من المهارات الفردية والجماعية، يجب الإطلاع عليهـا والتعامل معها بفاعلية، لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.

كما أن التدريب أثناء الخدمة هو مجموعة من الجهود والخبرات المتنوعة المخططة والمنظمة التى تقدم للعاملين بهدف استكمال إعدادهم أو تطوير أدائهم، وزيادة طاقاتهم الإنتاجية ،وإحداث النمو المهني لديهم.

والتدريب أثناء الخدمة أحد المهام الرئيسة لإدارة التنميـة التـى تستهدف تجهيز الفرد للعمل المثمر، والاحتفاظ به على مستوى الخدمـة المطلوبة فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان ويوجه إلى إنسان آخر.

والتدريب بصفة عامة عملية يراد بها إحداث تغييرات محددة فى الفرد أو مجموعة من الأفراد العاملين فى مؤسسة مـا، ليكونـوا أكثـر كفاءة، ومقدرة سواء فى أداء أعمالهم الحالية أو التى ينتظر مستقبلاً القيام بها، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة ،وباكتسـاب مهـارات ومعارف ،واتجاهات جديدة، ولذلك يعد التدريب مجموعة من المواقـف المنتظمة الموجهة لتحقيق المزيد من النمو المهنى للقوى العاملة.

والتدريب أثناء الخدمة عملية أساسية تعتمد على مجموعة مـن القواعد التنظيمية والاستراتيجيات التى تستهدف رفع كفاءات العاملين فى مجال معين ،وزيادة طاقاتهم الإنتاجية إلى أقصى درجة ممكنة، وتحقيق أكبر عائد له بعد مرورهم بمجموعة من الأنشطة والخبرات والمواقـف العلمية والعملية.

والتدريب أثناء الخدمة هو ذلك الشكل من تعلم الخبرة المنظمـة التى تقدم إلى الموظفين بواسطة هيئات خارج أوقات العمل، وهو تدريب موجه إلى تنمية وفهم فلسفة المؤسسات والعمليات الوظيفية (٦) .

كما أن التدريب يعتمد على حرفية المدرب ومهاراته، من أجـل تقديم الخدمة التدريبية للأفراد ،والجماعات داخل المؤسسـات الإنتاجيـة والخدمية، لتحقيق أعلى قدر من الآداء فى مواجهة المعوقات والعقبـات التى تواجه وظائفهم ،ومهنتهم فى ضوء استراتيجية تلك المؤسسات (٧) .

ولذلك فالتدريب أثناء الخدمة عمل مخطط ومنظم يمارس باستخدام استراتيجيات حديثة ومتطورة، ويحدث مجموعة من المتغيـرات لـدى الأفراد فى المعارف، والمعلومات ،والاتجاهات والقيم الوظيفية، والأداء

المهني والسلوكي لتحسينه ، وتحقيق جودة المنتج ، وضمان اســتمرارية هذه الجودة .

ويتضمن هذا التعريف مايلى :

١- التدريب عمل مخطط ومنظم وهادف .
٢- يعتمد على استراتيجيات حديثة ومتطورة ، ويتمركز حــول أداء الفرد.
٣- يؤدى إلى تغيرات فى المجالات المعرفية والوجدانية والمهارية .
٤- التدريب ليس غاية ، لكنه وسيلة لتحسين الأداء وتحقيق الجودة.
٥- لا يقتصر فقط على تحقيق الجودة ، بل ضمان استمرارية هــذه الجودة .
٦- التدريب عملية استثمارية لقدرات الفرد .

أهمية التدريب الفعال :

تنبع أهمية تدريب العاملين فى المؤسسات العامة والخاصة من خلال:

١- توفير فرص الإعداد والتأهيل الوظيفي للعاملين الجدد، للتعرف على طبيعة العمل، ومتطلباته المهارية، ومســتويات هــذه المهــارة ،والذي يساعده على العمل بكفاءة تحقق جودة المنتج.
٢- مساعدة العامل على إنجاز المهام الجديدة من خلال إكسابه المهارات العقلية والفنية والسلوكية، لمواجهة المتغيرات الوظيفية المستجدة ، وتحمل الأعباء الجديدة.

٣- التطور المعرفي والتكنولوجي فى تقنيات العمـل والوظيفـة، ومـا تتطلبه من مهارات كمية ونوعية.

٤- إن التدريب يزيد من إنتاجية الفرد، من خلال تنمية قدراته ومهاراته العملية، ورفع كفاءته فى التعامـل مـع المسـتحدثات العلميـة والتكنولوجية، وبالتالي زيادة المنتج كماً ونوعاً.

٥- التدريب يساعد على نشر ثقافة التقييم الذاتي لدى العامـل ، ونمـو مهاراته، وبالتالي نمو القدرة على تشخيص أدائه، وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف فى الأداء، والعمل على تنميـة مـواطن القوة ،وعلاج مواطن الضعف أولاً بأول، وتفادى الهـدر فـى الوقت والجهد والمال .

٦- التدريب يحسن قدرات الفرد،وإمكاناته واستعداداته المهنية، وبالتالي قدراته على الاستثمار الفعال للموارد داخل المؤسسـة لتحقيـق أهدافها بفعالية.

٧- التدريب يحقق الرضا الوظيفى لدى العاملين، والاسـتقرار النفسـي ،والتقدير الذاتي للعمل الذي يؤديـه، والمنـتج الـذي يحققـه ، والسعي إلى تحقيق جودته بصفة دائمة، وبالتالي يمكن النظر إلى التدريب أثناء الخدمة كضرورة سـيكولوجية بوصـفه المـدخل الشرعي نحو مواءمة وتعديل السلوك وتحقيق انسجام الفرد مع المتطلبات السيكولوجية لاحتياجات العمل (٨) .

٨- التدريب يحقق العديد من المزايا ومنها (٩) :

أ- إتاحة الفرص لصقل المهارات ، واكتساب الخبرات .

ب- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل .

ج- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين .

د- رفع مستوى كفاءة وفعالية العاملين .

هـ- توجيه اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .

و- العمل على تعديل سلبوك الأفراد والجماعات والاتجاهات أيضاً .

أهداف التدريب ووظائفه

يهدف التدريب أثناء الخدمة إلى تغيير السلوك، وتعتبر هذه المهمة الرئيسية للعملية التنموية، ومن المسلم به أن أداء الأفراد وممارستهم لأعمالهم بعد إتمام عملية التدريب سيختلف عنه قبلها ولو بدرجة طفيفة، ولتحديد مدى فاعلية العملية التدريبية يجب أن يكون السلوك المستهدف تغييره وتطويره معروفاً ومحدداً وقابلاً للقياس، ويحدث التغيير فى:

- تنمية فى المعارف أو استحداث معارف جديدة.
- تغيير وتعديل فى الجوانب الوجدانية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تطوير فى المهارات أو استحداث مهارات جديدة.

كما يهدف التدريب إلى :

١- تحقيق جودة الأداء.

٢- زيادة المعلومات والمعارف.

٣- تعديل وتطوير الاتجاهات.

٤- إحداث التواصل المستمر والتبادل.

٥- تنمية مهارات وإكساب مهارات جديدة.

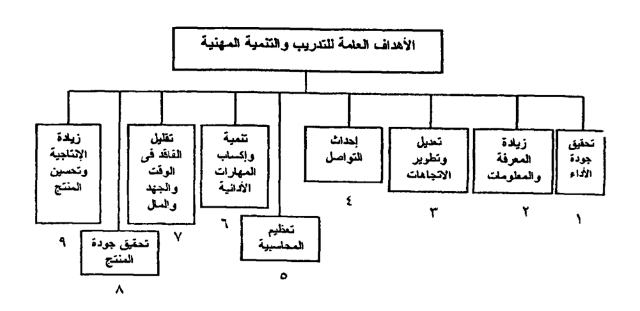
٦- تعظيم المحاسبية.

٧- تقليل الفاقد فى الوقت والجهد والمال.

٨- زيادة الإنتاجية.

٩- تحقيق جودة المنتج

وشكل (٢) التالي يوضح أهداف التدريب والتنمية المهنية :



شكل (٢) يوضح الأهداف العامة للتدريب

وتسعى عملية التدريب أثناء الخدمة إلى القيام بعدة وظائف تعمل على تحقيقها هى:

١- دعم واستكمال مرحلة الإعداد العلمي والمهني للمعلم.

٢- تزويد العاملين بخبرات ومهارات جديدة.

٣- زيادة الطاقة الإنتاجية للفرد وبالتالي زيادة عائد العملية الإنتاجية.

٤- تحقيق النمو المهني للفرد وتوجيهه.

المبادئ التى تعتمد عليها عملية التدريب:

١- أن تعمل برامج التدريب على علاج أوجه القصور فــى المعــارف والمهارات والاتجاهات.

٢- أن يتكامل التدريب مع فلسفة المرحلة التعليمية وأن يهــئ الفــرص لتطبيقها.

٣- أن يلبى التدريب احتياجات العاملين بالمؤسسة .

٤- أن ينظم التدريب فى ضوء منظومة متكاملة ومتفاعلة ومتوازنة من الخبرات التعليمية اللازمة لتحسين الأداء.

٥- أن يتم التحقق من صلاحية البرامج التدريبية لضمان فاعليتها قبــل التطبيق والتوسع فيها من خلال عرضها على خبراء.

٦- أن يتضمن الأساليب الجيدة اللازمة للتقويم والمعلومــات المرتــدة، والوسائل اللازمة لذلك.

٧- أن تراعى البرامج التدريبية المبــادئ الصــحيحة لتعلــيم الكبــار، ومشاركة المتدربين فيها بفاعلية.

٨- أن تكون البرامج التدريبية الفرصــة العمليــة للمتــدربين لتطبيــق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التى اكتسبوها.

ويجب أن يتوفر بالتدريب أثناء الخدمة مجموعة من المعايير هى:

١- مرحلة نمو المتدربين وخبراتهم ويتكامل معهــا ويهيــئ الفــرص لتطبيقها.

٢- التركيز على علاج أوجــه القصــور فــى المعــارف والمهــارات والاتجاهات.

٣- تلبية احتياجات ومتطلبات المتدربين.

٤- منظومة متكاملة ومتفاعلة ،ومتوازنة من الخبرات التعليمية اللازمة لتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية.
٥- تجربة التدريب لضمان فاعليتها قبل تطبيقها من خلال عرضها على الخبراء والمتخصصين.
٦- مراعاة التدريب المبادئ الصحيحة لتعليم الكبار، ومشاركة المتدربين فيها بفاعلية.
٧- الجمع بين الجانب النظري والجانب العملي بما يسمح بممارسة المعارف والمهارات الجديدة التى اكتسبها المتدربين أثناء التدريب.

مقومات التدريب الفعال :

١- وجود أهداف واضحة ومحددة للبرامج التدريبية، من شأنها تحسين أداء الأفراد، وتطوير المنتج.
٢- توفر البيانات والمعلومات الأساسية للقيام بالتخطيط السليم للتدريب.
٣- وجود خريطة للاحتياجات التدريبية لجميع فئات العاملين مع تطويرها وتحديثها.
٤- تصميم البرامج التدريبية فى ضوء الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
٥- وجود الدافعية لدى المدربين والمتدربين والإداريين.
٦- توفر أماكن التدريب المناسبة والمجهزة تكنولوجياً.
٧- توفر الفنيين ذات المهارات العالية لتوظيف الأجهزة والمعدات فى تفعيل التدريب.
٨- مراعاة الكفاءة العلمية والسمات الشخصية لدى المدربين.
٩- توفير معينات التدريب.
١٠- اختيار استراتجيات التدريبي الحديثة والمتطورة.

١١- مراعاة الوقت المناسب لتنفيذ البرامج التدريبية.

١٢- توفير الموارد المالية اللازمة للتدريب.

١٣- وجود حوافز مالية ومعنوية للمتدربين لإثارة الدافعية والحماس لديهم.

١٤- توفر أدوات لقياس جودة التدريب وفعاليته والمنتج فيه (معرفياً ووجدانياً ومهارياً).

١٥- استخدام التقويم القبلي والمرحلي والنهائي فى التدريب للحكم على جودة الأداء، وتشخيص الصعوبات أولاً بأول وأحداث التغذية الراجعة لتطوير البرامج التدريبية.

١٦- توفر الكوادر الإدارية القادرة على تنفيذ التدريب والتنبؤ بمشكلات واقتراح الحلول السريعة والعملية لها.

وهناك بعض الاعتبارات التى يجب وضعها فى الحسبان، لكى يكون التدريب أكثر فعالية منها (١٠) :

أ- درجة مركزية أو لامركزية التدريب .

ب- مسئوليات مدير خط السلطة ، وأخصائي التدريب .

ج- تنظيم التدريب والتنمية ، وعلاقة ذلك بإدارة الموارد .

د- التنظيم الداخلي لإدارة التدريب والتنمية .

هـ-العلاقات مع الأخصائيين الوظيفيين الآخرين ، والذين لديهم مسئوليات خاصة بالتدريب .

و- الاستعانة فى التدريب والتنمية بموارد خارجية.

عناصر العملية التدريبية:

تعتمد منظومات التنمية المهنية على مجموعة وهى منظومة فرعية لها عدة عناصر هى:

١- أهداف التدريب المتوقعة .

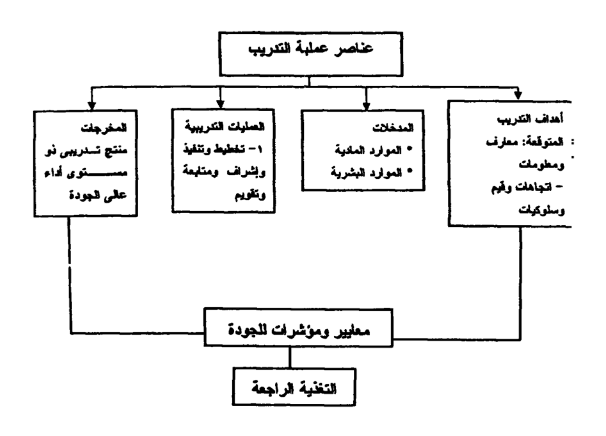
٢- المدخلات .

٢- العمليات والأنشطة التدريبية .

٣- المخرجات .

٤- التغذية الراجعة .

وشكل (٣) التالي يوضح عناصر عملية التدريب .



شكل (٣) يوضح عناصر العملية التدريبية .

برامج التدريب والتنمية المهنية أثناء الخدمة:

يمكن تقسيم برامج التدريب والتنمية المهنية إلى:

١- **برامج الإعداد المهني:** وهذا النوع من البرامج يقدم للعاملين الجدد بهدف استكمال برامج إعدادهم، وتعريفهم بالبيئة والمواقف الجديدة لتحقيق الاستقرار، والراحة النفسية لهم، والتوافق والانسجام فى عملهم الجديد.

٢- **برامج للتأهيل الإداري والقيادي :** وتقدم هذه البرامج للعاملين غير المؤهلين مهنياً بغرض تزويدهم بالمعلومات والخبرات والأساليب المهنية، والتي تساعدهم على تحقيق أهدافهم فى المؤسسة التى يعملون فيها.

٣- **برامج تدريب لتجديد المعارف والمهارات الأدائية:** وهى البرامج التى تنظم بقصد تجديد المعلومات والخبرات المهنية لدى العاملين ، وإطلاعهم على الفلسفات ،والنظريات والمعارف العلمية ، وتدريبهم على الأجهزة العلمية والتكنولوجية ،وتوظيفها لخدمة العملية الإنتاجية ،وتحقيق أهدافها بكفاءة ، وإلحاقهم بالحديث فى نظم التكنولوجيا والإدارة .

٤- **برامج تدريب للترقية:** وهى البرامج التى تقدم للأفراد عند ترقيتهم أو قيامهم بممارسة وظائف أعلى كرؤساء أقسام، ويدرسون فى الإدارة ،وأساليب التوجيه، وكل ما يتعلق بالوظيفة الجديدة واختصاصاتها وواجباتها.

٥- **برامج تجريبية:** وهى برامج تدريب تقدم للعاملين بقصد تجريب نظريات واستراتيجيات ، والتثبت من نتائجها والوقوف على

مدى فاعليتها فى العملية الإنتاجية، وهذه البرامج أهمية كبرى ، لما تحققه للعاملين من نضج وتنمية فى المســتويات المختلفــة، وارتقاء الأداء نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب التى يقومون بها ،والنتائج التى يتوصلون إليها أو يثبتون صحتها.

٦- **برامج تدريب للحصول على مؤهل أعلى:** وهذه البرامج تقدم للأفراد بغرض تزويدهم بخبرات علمية، ومنحهم شهادات أعلـــى فـــى تخصصاتهم، وقد تستغرق البرامج سنوات، ولهذه البرامج مردود وظيفي، ودعم مركزهم الاجتماعي فى المؤسسات التى يعملـــون فيها.

٧- **برامج تدريب لإعداد القادة:** وهى برامج تنظم مـــن أجـــل تزويـــد المتدربين بالمعلومات والكفايات المطلوبة لتولى وظيفة قياديـــة تتطلب القدرة على التخطيط والتعليم والتنسيق وكيفيـــة معاملـــة الآخرين، لتحقيق التفاعل والتجاوب بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

٨- **برامج البعثات الداخلية:** وهى برامج تقدم لبعض العاملين للدراســـة فى المؤسسات العلمية والتربوية فى شكل منح دراسية أو بعثـــة لمدة عام دراسي أو أكثر بهدف إحداث نمو مهنـــى لـــديهم فـــى مجالات الإدارة والإشراف والإرشاد والتوجيه الفنى وغير ذلك.

٩- **برامج البعثات الخارجية:** وهذه البـــرامج تـــنظم بهـــدف إطــــلاع المتدربين على مستحدثات العلـــم والتكنولوجيـــا، والاتجاهـــات التربوية العالمية للاستفادة منها فى مصر، وبالتالى تحسين الأداء

،وتنمية مهاراتهم ،كما يحدث عند إرسال العاملين للتدريب في الخارج لمدة ستة أشهر.

وهناك أنواع أخرى منها :

١- **التدريب عند بداية الخدمة Entry- Level or threshold training** وهو التدريب على البرامج التعريفية ،والتمهيدية والتأهيلية، وتدريب العاملين الجدد على المهارات الوظيفية.

٢- **التدريب العلاجي Remedial training** وهو يهدف إلى علاج أوجه القصور والموجود في المعارف ومهارات واتجاهات العاملين.

٣- **تدريب زيادة الكفاءة أو التدريب المتقدم Upgrading or advanced training**
ويتم هذا التدريب لتحسين أو توسيع أو زيادة أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية.

٤- **إعادة التدريب Retraining** وهذه البرامج تهدف إلى تزويد العاملين بمهارات لتحل مكان المهارات المتقادمة نتيجة للتقدم التقني أو ظهور أجهزة حديثة أو عمليات جديدة.

٥- **التدريب التحويلي :** وهو التدريب الذي يقدم لفئة من العاملين بغرض إكسابهم مهارات معينة وجديدة ، حتى يتثنى لهما القيام بعمل أخر غير العمل الذي يمارسونه، بما يلبي احتياجات الوظيفة الجديدة .

مكونات البرنامج التدريبي

يتكون البرنامج التدريبي من المكونات التالية وهى:

١- أهداف البرنامج التدريبى: إن تحديد أهـداف البرنـامج التـدريبى ووضوحها من أهم عوامل نجاحه، أو تأثيره فـى المتـدربين، والعمل على تحقيقها من قبل جميع العناصر الفاعلة فى البرنامج التدريبى، بعد تحديدها وصياغتها فى ضوء احتياجات المتدربين، وتوفير الظروف المناسبة لها.

٢- موضوعات البرنامج التدريبى: وهذه الموضوعات هـى الخبـرات العلمية والتدريبية التي تقدم للمتدربين، فى ضوء أهـداف هـذه البرامج وتكاملها، ويجب تجنب التكرار والفجوات والتعـارض فيها، وبالتالي تحديها بكل دقة ومراعاتها لخصائص المتـدربين ومستواهم، وكذلك تسلسلها والتنسيق بينها بحيث تتكامل لتحقيق أهداف البرامج.

٣- استراتيجيات (أساليب) التدريب: تقوم أساليب التدريب المستخدمة فى تنفيذ البرنامج التدريبي بدور هام فى إكساب المتدربين الخبرات المتعددة والمتنوعة، ولذلك لابد من اختيار أنسب هذه الأسـاليب لكل العناصر الفاعلة فى برامج التـدريب لتحقيـق عنصـرى الملائمة والتفاعل وتحقيق التكامل لإنجاز الأهـداف التدريبيـة المنشودة.

٤- المواد والأجهزة والامكانات التدريبيـة: تعتبـر المـواد التدريبيـة والأجهزة والإمكانات من العناصر المساهمة فى نجاح التـدريب وزيادة فعاليته ولها دورها المؤثر فى فهم واستيعاب المتـدربين لخبرات التدريب النظرية والتطبيقية.

٥- المتدربون: وهم العنصر المستهدف من عملية التدريب والمراد إحداث تغيرات فى سلوكهم عن طريق تزويدهم بالمعارف والمعلومات والكفايات اللازمة والمناسبة لعملية التدريس والارتقاء بجوانبها المختلفة.

٦- المدربون: وهم المحاضرون وقادة الورش، ويعتبرون من أحد العناصر الفاعلة فى عملية التدريب وتحقيق أهدافها من خلال الجهود والخبرات التى يقدمونها للمتدربين وتسهم فى تحسين أدائهم وطاقاتهم الإنتاجية.

٧- إدارة البرنامج التدريبي: تقوم الهيئة القائمة والمشرفة على تخطيط وتنفيذ برنامج التدريب والإشراف عليها وتنسيقها ومتابعتها، وتقويمها، للعمل على اكتشاف الصعوبات التى تواجه التدريب وتذليلها، حيث تعتبر إدارة البرنامج هى المسئولة عن نجاحه أو فشله.

٨- مدة البرنامج وتوقيتاته: إن تنظيم برنامج التدريب فى توقيتات مناسبة للمتدربين تساعد على انتظامهم فيها ولا يؤثر على سير أعمالهم فى مدارسهم، كما أن توفير الوقت المخصص لكل موضوع من موضوعات البرنامج التدريبى يهيئ بيئة صالحة للتفاعل بين المدرب والمتدربين من خلال مناقشاتهم وسماع تعليقاتهم، مما يزيد من فرص التعليم وإحداث التغير المطلوب فى سلوكيات المتدربين وطاقاتهم الإنتاجية.

٩- وسائل تقويم البرنامج التدريبي: تقويم البرنامج التدريبي والأدوات والوسائل التى تستخدم فى القيام بهذه العملية، تعتبر من أهم

مكونات البرنامج لما توفره من معلومات وبيانات عن العملية التدريبية والوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف بها، واتخاذ الإجراءات بعلاجها، مما يستلزم الاهتمام بهذه الوسائل وإعدادها جيداً.

كيفية تطوير التدريب :

لكى تكون عملية التطوير فعالة لابد أن تشمل جميع خبرات التعلم التى يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير فى السلوك يؤدى إلى تحقيق أغراض وأهداف المنظمة وتحقيق رضا العميل ، ولذلك يتم التطوير فيما يلى :

١- تنمية مهارات مجموعات العمل وفرق العمل.
٢- تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين اللازمة لأداء الأعمال والواجبات والمهام.
٣- تكوين مهارات جديدة لدى العاملين الحاليين لتمكينهم من الاحتفاظ بقدرتهم على الإنتاج.
٤- الإطلاع على التغييرات التقنية أو التغيرات فى الأجهزة والإجراءات والأساليب.
٥- تطوير الأعمال الإشرافية والإدارية العليا والتنفيذية.
٦- تحسين إنتاجية الأفراد وفرق العمل.
٧- تشجيع التطوير الذاتي للعاملين ومشاركتهم فى برامج التدريب.

هوامش الفصل الثانى

(١) عقيل محمود رفاعى: تقويم البرنامج التدريبي للمعلمين المبعـوثين للخارج، مجلـة عـالم التربيـة، رابطـة التربيـة الحديثـة، القاهرة،٢٠٠٣

(٢) أحمد باشات: أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، ب ت.

(٣) المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية: تطوير سياسات وخطـط تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى ضوء خبرات كل من أمريكـا وانجلترا، دراسة مقارنة ، القاهرة ، ١٩٩٩٠

(٤) نبيل أحمد عامر: دراسات فى إعداد وتدريب المعلمين، الأنجلو المصرية، القاهرة ، ١٩٨١

(٥) أحمد ذكى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الإداريـة، دار الكتـاب المصري، القاهرة ، ١٩٨٤

(6) Guava wake, steely M: training teacher of Adults and inventive program occasional papers, No,46, 1976

(٧) رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١.

(٨) المرجع السابق

(٩) عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب، مركز خبرات الإدارة المهنية، القاهرة ، ٢٠٠٥ .

(١٠) المرجع السابق .

الفصل الثالث
واقع برامج التدريب والتنمية المهنية

ويتضمن هذا الفصل مايلى :

- واقع برامج التدريب والتنمية المهنية



مقدمة :

تشير دراسة الواقع الراهن لبرامج تدريب العاملين أثناء الخدمة إلى العديد من المشكلات والسلبيات التى تتسم بها هذه البرامج ومنهـا: قصور البرامج والدورات التدريبية للعاملين، وعدم استفادة معظمهم من هذه البرامج وتلك الدورات.

كما أن معظم البرامج التدريبية نظرية ،ولا تتضـمن جوانـب عملية، فمعظم أساليب ووسائل التدريب بهذه الدورات تعتمد فى المقـام الأول على الجوانب التلقينيـة دون الجوانـب العمليـة، حيـث تمثـل المحاضرات والندوات أكثر الوسائل المستخدمة فيها. ويرجع ذلك إلـى عدم توافر الخامات والأدوات والأعداد الكافية للتدريب العملي ، وكـذا المكان المعد والمناسب لإجراء هذه التدريبات بالإضافة إلى عدم تـوافر الفنيين لذلك (١).

وقد كشفت الدراسات عن العديد من أوجه القصور فى التدريب، وتتطلب مواجهتها ، واستخدام أساليب فعالة فى معالجتها ومـن أوجـه القصور ما يلى:

١- غياب الفلسفة الواضحة لتدريب العاملين أثناء الخدمة والتى تحكـم السياسات والخطط التدريبية وتوحد الاستراتيجيات عند تنفيذها، وهذا يتطلب ضرورة وجود فلسفة واضحة ومحـددة للبـرامج التدريبية. وبذلك يمكن وضع خطة واضحة لتدريب العاملين بما يسهم فى رفع المستوى الثقافي والعلمي والمهني لهم وتتكامل مع خطط إعدادهم قبل الخدمة وتعالج نواحي القصور لديهم (٢).

٢- عدم وجود أهداف واضحة ومحددة للبرامج التدريبية أثناء الخدمة ، وإذا وجدت هذه الأهداف فقد لوحظ أنها تصاغ بطريقة مجردة ، وعامة ،وهذا يعنى ضرورة وجود أهـداف واضـحة ومحـددة للبرامج التدريبية فى هذه المرحلة ،بحيث تتنوع هذه الأهـداف لتشمل الجوانب العلمية والإثرائية والمهارات الأدائية، وتنبثـق عنها أهداف خاصة تركز على الصياغات الإجرائية للأهداف.

٤- إغفال إعداد وتصميم البرامج التدريبية للعاملين للاحتياجات التدريبية الحقيقية لهم، وعدم وجود خريطة بالاحتياجات التدريبية لفئـات العاملين فى القطاعات المختلفة ، وهذا يستلزم عمل مسـوحات دقيقة للاحتياجات التدريبية فى هذه المرحلة وتخطـيط البـرامج على ضوئها بما يحقق النتائج المرجوة من هذه البرامج.

٤- إن مدة التدريب تكون قصيرة ، وغير كافية ،ولا تمكن الدارسين من الحصول على خبرة متكاملة عن موضوعات هـذه الـدورات، الأمر الذي يقلل من قيمة وعائد التدريب .

٥- اقتصار غالبية البرامج التدريبية على المحاضـرة فقـط كأسـلوب تدريب وحيد، وإغفال الأساليب التدريبية التى من شأنها إحـداث الفاعلية والإيجابية من جانب المتدربين، وهذا يقتضى:

* الاهتمام بتنوع هذه الأساليب واستخدام أساليب غير تقليدية كـالورش الدراسية وحلقات المناقشة والعصف الذهني والتعلـيم المصـغر والمؤتمرات والزيارات الميدانية حتى تتاح الفرص للمتـدربين

لزيارة أجود المدارس وأجهزتها ومعاملها والمكتبات المطـورة وغير ذلك.

* الاهتمام باستخدام الوسائل التعليمية فى التدريب كـالأفلام والصـور والنماذج والشفافيات والرسوم التوضيحية وغير ذلك مما يساعد على توضيح المحتوى العلمـى للبـرامج التدريبيـة، ويجـذب المتدربين ويزيد من ممارستهم وتفاعلهم مع الأخذ فى الاعتبـار تنوع هذه الوسائل وتعددها حسب متطلبات الموقف التدريبي.

* إعادة النظر فى اختيار المحاضرين والمتدربين فى البرامج التدريبيـة والابتعاد عن المجاملات والأهواء الشخصية عند تنفيذ البـرامج التدريبية على أن تكون الكفاءة العلمية والتخصص المناسب لكل موضوع و القدرة على التفاعل مع المتدربين والحـرص علـى مشاركتهم، والتحمس للعمل فى البرنامج من المعايير التى يستند إليها عند اختيار المحاضرين وقادة الورش فى أى برنامج.

* الاهتمام بالمواد المطبوعة التى تسلم للمتدربين كى تظل معهم ويمكن الرجوع إليها وقت الحاجة كالمحاضرات والمذكرات والكتيبات، على أن يراعى فيها الدقة والوضوح والإخراج المناسـب لكـل موضوع.

٦- غياب التقويم الجاد للبرامج التدريبية والمتدربين معاً، حيث الاكتفاء بالحضور والانصراف ومنح المتدربين شهادة اجتياز البرنامج، بصرف النظر عن مدى نموه المهنى وارتفاع مسـتواه، وهـذا يؤكد على ضرورة استخدام وسائل تقويم متنوعة وشاملة لكـل

مكونات البرنامج من أهداف ،ومحتوى ،وأساليب، ووسائل تقويم، ومتدربين، بالإضافة إلى أهمية التقويم للاستفادة من نتائجه فى إعداد برامج التدريب فى المستقبل [٣] .

٧- انعقاد الدورات التدريبية فى أوقات غير مناسبة للمتدربين، فبعض هذه الدورات تعقد أثناء العام الدراسى وهذا يقلل من حضور المتدربين هذه الدورات لانشغالهم بالدروس الخصوصية وللتأثير على سير العملية التعليمية، والبعض الآخر من الدورات يعقد فى الأجازات التى يعتبرها المعلم فرصة للراحة أو مزاولة أعمال أخرى تدر عليه عائداً مادياً.

٨- الافتقار إلى خطط وبرامج لتدريب العاملين على المدى البعيد والقصير، بحيث يمكن الارتقاء بمستوى أدائهم، وتحقيق النمو المهنى لهم، وهذا يؤكد على ضرورة وضع خطط وبرامج، واستراتيجيات لتدريب العاملين، والاستفادة من كل ما هو جديد وقائم من إمكانات مادية ،وبشرية ،ومن استخدام أساليب التعلم والتدريب من بعد، للوصول بالخدمة التدريبية إلى المناطق النائية، والأماكن البعيدة ،ودون تحمل المتدربين نفقات الانتقال والإعاشة وغير ذلك.

٩- قصور مراكز التدريب الحالية ، وتواضع إمكاناتها المتاحة مادياً وبشرياً ،وهذا يستلزم عمل مسح شامل لامكانات مراكز التدريب، وإدارات التدريب بالمديريات التعليمية على مستوى الجمهورية ،وحصر الموجود ،وتقدير الإمكانيات اللازمة تمهيداً لتأسيسها ، واستكمال النقص فى كل منها.

١٠- قصور نظام الحوافز المادية للعاملين من وراء التدريب ،وحضور البرامج التدريبية فى الوقت الحالى، مما أفقد التدريب أهميتـــه، وأدى إلى عدم اهتمام العاملين به، ولذا لابد من إعطاء وضـــع متميز لمن يحضر برامج التدريب ،ويجتاز مثل هذه البـــرامج، سواء عند التدريب فى خارج البلاد أو الترقيـــة أو الإعـــارة أو العلاوة التشجيعية إلى غير ذلك.

١١- ضعف ميزانيات التدريب الحالية ، ونقـــص الاعتمـــادات الماليـــة المخصصة للتدريب مما يجعل هذه الميزانيـــات الضـــئيلة أهـــم العقبات أمام وضع خطط طموحة لتدريب العاملين عامة ،ولذلك لابد من زيادة ميزانيات التدريب ،وتشـــجيع رجـــال الأعمـــال القادرين على دعم هذه الميزانيات مع الاستفادة من المؤسســـات المحلية ،والإقليمية والدولية، لتوفير الـــدعم المـــالى للنهـــوض بالتدريب ورفع مستواه.

١٢- عدم تعاون المؤسسات العلمية ومراكز البحوث مع إدارات التدريب بشكل جيد من أجل تطوير التدريب بها، واســـتغلال الامكانـــات المتاحة لكليات التربية مادياً وبشرياً فى إعداد كـــوادر تدريبيـــة بمراكز التدريب المختلفة، والاهتمام بالتنسيق مع هذه الكليـــات، وخاصة الإقليمية للاستفادة منها فـــى تـــدريب العـــاملين علـــى المستوى اللامركزى، وحسب الاحتياجات التدريبية للعاملين فى كل قطاع هذه الدورات، خاصة أنه لا توجد كتب أو مـــذكرات تتعلق بموضوعات هذه الدورات يمكن أن يرجع إليها الدارسون.

٣- خلو بعض هذه الدورات من المتخصصين ،وذوى الكفاءات العلميـة والعملية، مما يزيد من غموض أهداف العملية التدريبية ، وقلـة العائد منها.

٤- إن الدارسين لا يحصلون على مكافآت نتيجة حضورهم مثـل هـذه الدورات، خاصة وأن أماكن عقد بعض هذه الدورات تكون بعيدة عن أماكن العمل ،وإقامة بعض الدارسين، ويعتبر عـدم وجـود الحافز الأدبى للعاملين لحضورهم هـذه الـدورات التدريبيـة، ولتشجيعهم على الإقبال على هذه الدورات عاملاً مثبطاً لهم على الاشتراك فى هذه الدورات، وحتى لو أجبروا عليها، فيدفعهم ذلك إلى تكرار الغياب والانصراف عنها.

٥- أن هذه الدورات تنظم فى الغالب لتضم أعدادا كبيرةً من المتدربين، وفى أماكن غير مناسبة لإعدادهم ، مما يجعل هذه الأماكن ضيقة وغير مريحـة، ولا تسـاعد علـى الحضـور أو الاسـتيعاب والاستفادة، وقد يؤدى ذلك إلى عدم اهتمام المتدربين بها.

٦- تنظم الدورات التدريبية فى أوقات غير مناسبة للمتـدربين ، وهـذا يجعل المتدربين يتغيبون عن حضور التـدريب ، أو الاعتـذار عنه، لتعارض مواعيد التدريب مع مواعيدهم الخاصة .

٧- عدم استخدام وتوظيف تكنولوجيا التعليم والتدريب الحديثة فى برامج التدريب أثناء الخدمة، والاعتماد على الوسائل التقليدية ،والتلقينية مما يؤدى إلى عدم تفعيل هذه البرامج وانعدام أثرها.

٨- عدم وضوح الأهداف فى معظم الدورات التدريبيـــة ،ممـــا يشـــعر المتدرب بعدم جدواها أو الاستفادة منها فى حياتهم العملية ،وبما يحقق أهداف المرحلة التعليمية التى يدرسون بها.

٩- سوء التخطيط والإعداد لهذه البرامج لعدم وجـــود المتخصصـــين، والمؤهلين لإعداد هذه البرامج فى إدارات التدريب لأن معظـــم هؤلاء ينقلون للعمل بها عن طريـــق المعرفـــة أو الأقدميـــة ، وحصوله على درجة خالية بإدارة التـــدريب أو حرصـــاً علـــى الاستفادة المالية، مما يؤدى إلى ضعف البرامج التدريبية، وتدنى مستواها العلمى والمهني .

١٠- قصور فى أساليب التقويم التى تتم فى نهاية الدورات التدريبيـــة، حيث تنحصر فى احتساب نسبة الحضور للمتـــدربين ،وتقـــديم بحوث فى نهاية البرنامج أو كفاية التقارير عنها، ويعتبر عـــدم وجود أساليب مناسبة وموضوعية للتقويم فى نهايـــة البرنـــامج التدريبى حافزاً للعاملين على الاهمال ،وعدم الانتظام مما يقلـــل من استفادتهم منها(٤) .

١١- عدم وجود قاعدة للبيانات والمعلومات عن البرامج السابقة، يمكن أن تقدم تغذية راجعة للقائمين عليها ، ويمكن الاستفادة منها عند تخطيط وإعداد البرامج التدريبية فى المستقبل.

أما فيما يتعلق بالتدريب عن بعد ، فتبين إحدى الدراسات كثيرا مـــن السلبيات فى هذه البرامج ومنها مايلى (٥) :

- وجود قصور فى المهارات الفنية والإدارية لدى القائمين علـــى برامج التدريب عن بعد ، وهذا يقلل من عائد هـــذه البـــرامج ، ويدفع الأفراد إلى إغفالها وعدم الاهتمام بها.
- قلة الكوادر المتخصصة والمدربة فى هذا المجال ، وهذا ينعكس بدوره على كفاءة برامجه التى تقدم للعـــاملين فـــى المجـــالات المختلفة .
- عدم وجود قاعدة بيانات بالمدربين المتخصصـــين فـــى مجـــال التدريب عن بعد للاستعانة بهم وقت الحاجة إليهم .
- التركيز على المحاضرة كإستراتيجية وحيدة فى برامج التدريب عن بعد ، وإغفال الحوار والنقاشات خلال هذه البرامج ، ممـــا يقلل من التفاعل والمشاركة الايجابية للدارسين والمتدربين .
- عدم وجود معايير وقواعد علمية يستعين بها المتخصصون عند كتابة المحتوى العلمي والتدريبي ، وإعـــداد المـــواد التعليميـــة، وأنشطة التعلم والتدريب الذاتي لبرامج التدريب عن بعد .
- ازدحام قاعات التدريب عن بعد ، وكثرة الدارسين يقلـــل مـــن فرص المشاركة الفعالة لهم ، وقلة الاستفادة من البرامج بوجـــه عام .
- غياب التقويم الحقيقي لبرامج التدريب عن بعد ، وعد اســـتطلاع رأى المدربين والمتدربين والإداريين فى هذه البرامج ، مما يؤثر على كفاءة المشاركين فيها ، وإغفال لتقديرهم الذاتي .
- قلة التجهيزات الحديثة والمتطـــورة تكنولوجيـــا فـــى القاعـــات المخصصة للتدريب عن بعد، كالمحولات الكهربائية الاحتياطية لمواجهة انقطاع التيـــار الكهربـــائي ، مـــع عـــدم الاســـتعانة بالمتخصصـــين فـــى تكنولوجيـــا الاتصـــالات والالكترونيـــات

والصوتيات لتحسين كفاءة الشبكات ، وزيادة فعاليتها وتوظيفهـــا في التدريب .

- قلة الاهتمام بالوسائل ومعينات التدريب في برامج التدريب عن بعد ، بما فيها الرسوم والأشكال التوضيحية في الوقت الذي يوفر فيه الحاسب والوسائط المتعددة مجالا واســعاً لاســتخدام هــذه المعينات والوسائل في تفعيل التدريب .
- غياب المواصفات الهندسية والفنية والتربوية في أماكن وقاعات التدريب عن بعد، وبالتالي لا تتوفر البيئـــة والمنـــاخ المناســب للتدريب الفعال .
- قصور أعمال الصيانة للأجهزة والآلات المستخدمة في قاعـــات التدريب عن بعد مما يؤثر على كفاء هذه الأجهزة والمعـــدات ، وعدم توظيفها في العملية التدريبية .

هوامش الفصل الثالث

١- أحمد باشا ت: أسس التدريب ، دار النهضة العربية، القاهرة، ب ت.
٢- عقيل محمود رفاعى: تقويم البرامج التدريبية أثناء الخدمة، المجلة المصرية للتقويم التربوي، القاهرة، ١٩٩٩.
٣- محمد أحمد عوض: تدريب معلمي المواد الفنية الصناعية، النظرية والعملية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية بسوهاج، ١٩٧٨.
٤- Guab awoke, steely M: training teacher of Adults and immature program occasional papers, opposite.
٥- عقيل محمود رفاعى : دراسة تشخيصية لصعوبات التدريب عن بعد ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المركز العربى للتنمية، القاهرة،١٩٩٩.

الباب الثاني

يتضمن هذا الباب مايلى:

الفصل الرابع : ١- تحديد الاحتياجات التدريبية .

الفصل الخامس :٢- تخطيط وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.

الفصل السادس :٣- استراتيجيات التدريب.

الفصل السابع :٤- تقويم الأداء بالبرامج التدريبية .

الفصل الرابع

١- تحديد الاحتياجات التدريبية

ويتضمن هذا الفصل مايلى:

- مقدمة .
- مفهوم الاحتياجات التدريبية .
- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- مصادر الحصول على البيانات والمعلومات .
- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية .
- أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية .

لما كان التدريب أحد أهم أساليب النمو المهني للفرد، ويستهدف تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعامل، من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف والبيانات والحقائق، والاتجاهات والقيم الإيجابية المرغوبة مجتمعياً ، وإكسابه المهارات المختلفة والمتنوعة اللازمة لقيامه بوظيفته بدرجة جودة عالية، مما ينعكس على المنتج، وأيضاً على الفرد العامل من خلال تحسين أدائه وبالتالي زيادة دخله المالى .

والتدريب يمر بأربع مراحل هى :

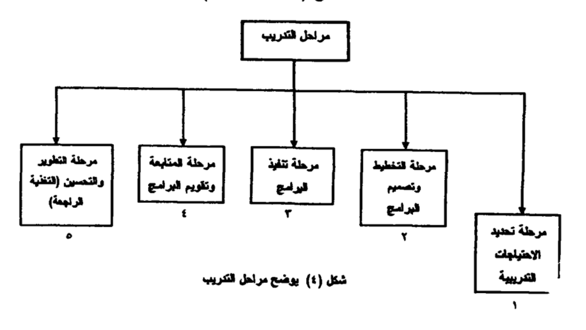
أولا – مرحلة تقدير وتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

ثانيا – مرحلة التخطيط وتصميم البرامج.

ثالثا – مرحلة تنفيذ البرامج.

رابعا – مرحلة المتابعة وتقويم البرامج.

خامسا– مرحلة تطوير البرامج (التغذية الراجعة) Feed Back



شكل (٤) يوضح مراحل التدريب

أولا : تحديد الاحتياجات التدريبية

مقدمة

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية لفئـات المتـدربين مـن أهـم المراحل: عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، وتحقيق أهدافها كمنتج لعملية التدريب ،وصولاً للتنمية المهنية التى مـن شـأنها تحسـين أداء الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة .

وتقدير الاحتياجات التدريبية أحد الخطوات المهمـة فـى نجـاح التدريب ، فهى التى توجه التدريب ، وتحـدد نواتجـه ، لأنهـا تمثـل المتغيرات المراد إحداثها لدى الفرد القائم بعمل ما ، وهذه المتغيرات قد تكون فى المعلومات والمعارف والقيم والمهـارات المتنوعـة ، وعلـى أساس الوظيفة الحالية أو التى يمارسها الفرد مستقبلاً .

مفهوم الاحتياجات التدريبية

تعد الاحتياجات التدريبية مجموعة مـن المتغيـرات المطلـوب إحداثها فى معلومات وخبرات العاملين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل متمثلاً فى معلومات المتدربين ومهاراتهم (١) .

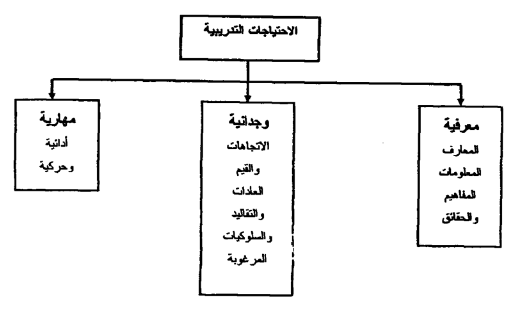
إن إغفال وإهمال مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبيـة للأفـراد العاملين والمستهدفين يفسد العملية التدريبية ،ويجعلها عديمة الجـدوى، ويؤدى إلى إهدار فى الامكانات المادية والإنسانية، وإلى فشل التـدريب جزئياً أو كلياً، ويصبح نشاطاً غير ذي جدوى وفيـه مضـيعة للوقـت والجهد والمال (٢) .

والاحتياجات التدريبية تعنى مجموعة المتطلبات من المعلومات والمعارف والاتجاهات والقيم والمهارات التى يرغب الفرد فى التزود بها للقيام بالعمل المنوط به، وبمستوى عالى من الجودة والكفاءة .

والاحتياجات التدريبية تعنى الفرق بين إمكانات ومهارات وأداءات الفرد الحالية، وما ينبغى أن يكون عليه مستقبلاً من تمكن معلوماتي ، واكتساب مهارات وأداءات تساعده على إنجاز عمله بكفاءة وجودة. وتشمل الاحتياجات التدريبية ما يلى:

١- السلبيات فى أداء العاملين وأداء المؤسسة.
٢- المعلومات والمعارف والخبرات الجديدة ، والمتطورة للوفاء بمتطلبات العمل.
٣- الإبداع والابتكار، ومتطلبات تحسين المنتج ،وتعظيم جودته.
٤- الاتجاهات والقيم والاستعدادات والرغبات والميول .
٥- المهارات الأدائية لدى العامل .

ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية فى ثلاث مجموعات يوضحها شكل (٥) التالي .



شكل (٥) يوضح الاحتياجات التدريبية

وهناك بعض المجالات الأخرى التى يمكن تحديد الاحتياجات التدريبيـــة فيها وهى :

أ- توعية الأفراد بالوظائف التى يقومون بها.

ب- إعداد الأفراد وتزويدهم بالمهارات اللازمة للوظائف التـــى سيقومون بها.

جـــ- النقل من وظيفة إلى أخرى تغير المهام المسئوليات.

د- الترقية إلى مستوى أعلى.

هـــ- استحداث وظائف جديدة ومتطورة.

و- توظيف التكنولوجيا المتطورة كالحاسب فى العمل الوظيفي.

ز- ظهور مشاكل إدارية وفنية داخل المؤسسة.

ح- تحسين ظروف العمل.

وهناك بعدان يجب وضـــعهما فـــى الحســـبان عنـــد تحديـــد الاحتياجات هما [٣] :

أ- مدى ما يمكن أن يسهم به التدريب فى الحل الكلى .

ب- نتائج حل مشاكل الأداء من خلال التدريب فى مقابـــل الحلـــول البديلة الأخرى .

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتبع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين فيما يلى [٤] :

١- تعد الأساس الذى يقوم عليه أى نشاط تدريبي.

٢- توجيه التدريب إلى الاتجاه الصحيح.

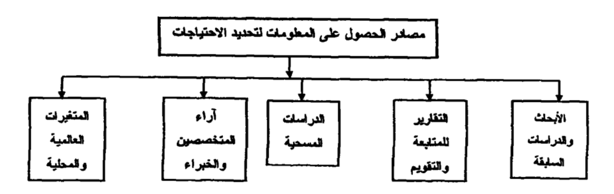
٣- توفير الإمكانات والموارد المتاحة ، والتي يحتاجها التدريب.
٤- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد يؤدى إلى توظيف الجهد والمال والوقت بفعالية فى التدريب.

مصادر الحصول على المعلومات والبيانات لتحديد الاحتياجات

يمكن تحديد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات من خلال ما يلى[٥] :

١- الأبحاث والدراسات السابقة.
٢- تقارير المتابعة والتقويم للأداء فى البرامج التدريبية السابقة.
٣- القيام بدراسات مسحية لتحديد الاحتياجات.
٤- آراء الخبراء والمتخصصين فى المجالات الأكاديمية والمهنية.
٥- المتغيرات العالمية والمحلية.

وشكل (٦) التالي يوضح مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية :



شكل (٦) يوضح مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال ما يلى:

١- تحليل التنظيم أو المنظمة

وهى تعنى تشخيص الوضع الحالى للمؤسسة ويشمل دراسة ما يلى:

أ- أهداف المؤسسة وفحصها وتحليلها.

ب- سياسات المؤسسة ،وتشريعاتها ،ولوائحها ، واستراتيجياتها.

جـ- الهيكل التنظيمى للمؤسسة ،ووحداته المختلفة ، والعلاقات بينها .

د- تحليل مشكلات الأداء الحالية بالمنظمة.

٢- تحليل الفرد

ويقصد به دراسة وتحليل إمكانات وقدرات الفرد ومهاراته، ومدى ملائمتها للعمل الذى يؤديه، وتحليل الأداء الواقعى للأفراد، ويشمل تحليل المعلومات والمعارف لدى الفرد، والاتجاهات والقيم والسلوكيات، والقدرات الابتكارية والإبداعية وكذلك المؤهلات والخبرات وحتى الخصائص والسمات الشخصية ،بهدف رفع مستوى الأداء للفرد من خلال تطوير المهارة الحالية، أو تزويده بمهارات جديدة ومستحدثة.

٣- تحليل الوظيفة

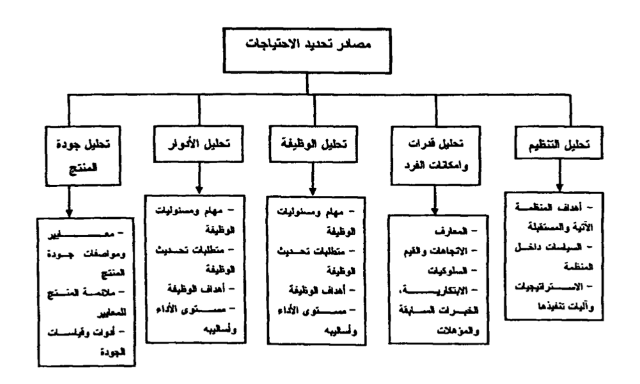
ويعنى دراسة وتحليل الوظيفة التى يقوم بها الفرد، والمهارات التى تعتمد عليها، ومستويات هذه الوظيفة واحتياجاتها، وتعتمد هذه الدراسة على توصيف الوظيفة الحالية، وكيفية تطويرها مستقبلاً، وأهداف الوظيفة، ومواصفات شاغل الوظيفة، والأداء الذى يقوم به الفرد خلال قيامه بأعباء الوظيفة، وتحليل المهام، والظروف التى تؤدى فيها، ووضع معايير للأداء الجيد.

٤- تحليل الأدوار

ويعنى دراسة وتحليل الأدوار الحالية للفرد ،والأدوار المستقبلية، والأساليب التى تؤدى بها هذه الأدوار، سواء كانت أدوار رسمية أو واقعية، والأدوار التى يجب أن يقوم بها الفرد أى الدور المثالي.

٥- تحليل جودة المنتج

ويعنى هذا الاهتمام بدراسة وتحليل معايير الجودة والإتقان التى يمكن قياس المنتج على ضوئها، مع توفر المؤشرات الدالة على ذلك، وتطوير قياسات الجودة، وشكل (٧) التالى يوضح مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية .



شكل (٧) التالي يوضح مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية .

وهناك من يطرح مجموعة أخرى من المصادر والطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين قد تتفق مع ما سبق من مصادر في بعض محاورها ومضمونها، وقد تضيف إليها بعض المصادر الأخرى، ومن هذه المصادر والطرق ما يلى [٦] :

١- تحليل شجرة التنظيم وتتضمن واجبات الأقسام والأفرع في ضوء التفاعل الحادث في التنظيم وطبيعة الأنظمة واللوائح والسياسات

داخل المنظمة، ودرجة ملاءمة التنظيم للأهداف ومتطلبات العمل وتقويم فعاليته.

٢- إصابات العمل وإعادة التأهيل، وما يترتب على ذلك من إعادة تأهيل الأفراد مهنياً ونفسياً لإعادتهم إلى حياة العمل.

٣- مشكلات السلوك الإنساني داخل العمل.

٤- عند التعثر فى الوفاء بمتطلبات السوق.

٥- عند إدخال تطورات تكنولوجية جديدة.

٦- عند تعديل أو إدخال تعديلات فى شجرة التنظيم.

الوسائل والأدوات التى تستخدم فى تحديد الاحتياجات التدريبية:

يستخدم فى تحديد الاحتياجات بعض الأدوات منها :

١- الاستبيان بأنواعه المختلفة (المغلق والمفتوح).

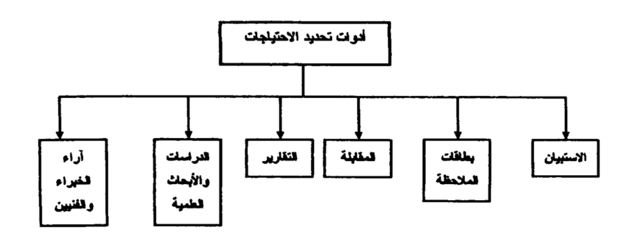
٢- بطاقات ملاحظة أداء الأفراد.

٣- المقابلة بأنواعها المختلفة.

٤- تقارير الرؤساء والمديرين والموجهين.

٥- الدراسات والأبحاث العلمية.

٦- آراء الخبراء والفنيين. وشكل (٨) التالى يوضح أدوات تحديد الاحتياجات :



شكل (٨) يوضح أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية

نموذج استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية

بيانات عامة:

١- الاسم:............................ ٢- العمر:..............................

٣- الوظيفة الحالية:................ ٤- الوظيفة السابقة:..................

٥- المؤهلات الدراسية:................ ٦- عدد سنوات الخبرة:....................

٧- الدورات التى حضرها المتدرب:...................

م	عنوان الدورة	الهدف منها	الجهة المنفذة	التاريخ	المدة	ملاحظات
١						
٢						

٨- الموضوعات التى سبق للمتدرب دراستها فى البرنامج السابق:

أ-...

ب- ....

جـ- ....

د- ....

٩- الموضوعات التى يرغب المتدرب فى دراستها بالبرنامج الجديد:

أ-...

ب- ....

جـ- ....

د- ....

هوامش الفصل الرابع

[1]- خالد طه الأحمد: تكوين المعلمين من الإعداد إلـــى التـــدريب، دار الكتاب الجامعي، العتبة، ٢٠٠٥.

[2]- المرجع السابق.

٣-عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب ، مركــز خبــرات الإدارة المهنية، القاهرة،٢٠٠٥ .

[4]- رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١.

[5]- المرجع السابق.

[6]- عقيل محمود رفاعى: تقويم البرامج التدريبية أثناء الخدمة، المجلــة المصرية للتقويم التربوي، ١٩٩٩..

الفصل الخامس

ثانياً - تخطيط وتصميم البرامج .

ثالثاً - تنفيذ البرامج .

ويتضمن هذا الفصل مايلى :

- ثانيا :تخطيط وتصميم البرامج التدريبية .
- مفهوم تخطيط البرامج .
- -أسس تخطيط البرامج ، وأنواع التخطيط .
- مراحل التخطيط .
- ثالثا: تنفيذ التدريب وخطواته.
- نماذج تطبيقية مقترحة لتخطيط برنامج وورشة العمل .

ثانيا - مرحلة تخطيط وتصميم البرامج

مقدمة

يعد التخطيط ضرورة ملحة للإدارة الفعالة، إذ أن التخطيط العلمي يحدد الاحتياجات والمتطلبات اللازمة للتنمية فى ضوء الأهداف المـراد تحقيقها ،والتخطيط يبن كيفية العمل ، ومن يقوم به فى مدى زمني محدد [١].

وتأتى مرحلة تخطيط وتصميم البرامج بعد مرحلة تحديد الاحتياجـات التدريبية ،وتحليل هذه المتطلبات التدريبية التى تبنـى عليهـا الخطـط والبرامج لتحسين أداء الأفراد، وتطوير مستوى المنتج.

والتخطيط هو تحديد أهداف المشروع ، والطرق اللازمة لتوجيـه الأفراد فى نشاطاتهم لتحقيق هذه الأهداف بطرقة سهلة غير معقدة [٢] ، كما أنه عملية تستهدف تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق مجموعة من الأهـداف المؤسسـية بكفـاءة وجودة عالية .

مفهوم التخطيط للبرامج التدريبية:

اختلفت التعريفات حول مفهوم التخطيط شـأنه شـأن المفـاهيم الأخرى ، وإن حتوت كلها على عناصر مشتركة للتخطيط فيم بينهـا ، ويمكن تعريف التخطيط بأنه عملية هادفة تتضمن القيام بمجموعة مـن الإجراءات واتخاذ القرارات للوصول إلى أهداف محددة، وعلى مراحـل

زمنية مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق تلك الأهداف المنشودة.

وعلى هذا فإن التعريف السابق يتضمن تحديد ما يلى:

(أ) الأهداف العامة ،وترجمتها إلى أهداف إجرائية .

(ب) الأنشطة والأعمال التى ينبغى تنفيذها لتحقيق الأهداف.

(ج) الإمكانات والموارد المتاحة والاستخدام الأمثل لها.

(د) توقيتات زمنية ومراحل لتنفيذ المشروعات المخططة.

(هـ) أساليب ووسائل تقويم الأداء، والمنتج للبرامج التدريبية.

أسس تخطيط البرامج:

تعتمد عملية التخطيط على مجموعة من الأسس منها ما يلى:

١- يتضمن جميع مكونات وعناصر عملية التدريب .

٢- يرتبط التخطيط بالإمكانات والموارد المتاحة.

٣- يوظف التخطيط لخدمة أفراد المجتمع.

٤- يؤكد فى برامجه على تحقيق العلاقات والقيم الاجتماعية بين الأفراد .

٥- يحقق التكامل بين الخبرات المختلفة للمتدربين والمحاضرين لتحقيق الأهداف .

٦- يعتمد على المشاركة الإيجابية لجميع عناصر المؤسسة .

٧- يتيح قدراً من المرونة عند تنفيذ البرامج والمشروعات .

٨- يتضمن أساليب وأدوات تقويم علمية وموضوعية .

أنواع التخطيط:

يمكن تقسيم التخطيط إلى عدة أنواع فى ضوء المعيار أو المجال الذى فى ضوئه يتم التقسيم كما يلى:

١- من حيث شمولية التخطيط يقسم إلى:

(أ) التخطيط الشامل للبرامج (ب) التخطيط الجزئي للبرامج

٢- وعلى أساس الجهة القائمة بالتخطيط وموقعها فى التقسيم الإدارى يقسم إلى:

(أ) التخطيط المركزي للبرامج (ب) التخطيط المحلى للبرامج

٣- من حيث الزمن يمكن تقسيم التخطيط إلى:

(أ) التخطيط قصير المدى (ب) التخطيط متوسط المدى

(ج) التخطيط بعيد المدى.

٤- من حيث المكان يمكن تقسيم التخطيط إلى:

(أ) قومي (ب) إقليمي (ج) محلى

مراحل التخطيط للبرامج التدريبية:

(ا) : مرحلة إعداد خطة التدريب وتمر بالخطوات التالية:

١- تحديد الأهداف العامة والإجرائية.

٢- دراسة الواقع الراهن.

٣- تحديد مجالات الخطة وجوانبها.

٤- تحديد التكلفة للخطة.

٥- تحديد وسائل وأماكن التنفيذ.

(ب) : مراحل تنفيذ الخطة التدريبية.

(ج) : مرحلة المتابعة وتقويم الخطة

الخطة التدريبية:

هى استراتيجية منظمة لتحقيق الأهداف المرجوة فى مدة زمنيـــة محددة ،أو بمعنى آخر محاولة لترجمة السياسات (الكفايات والأهداف وما يرتبط بها من مشروعات وبرامج) إلى واقع عملي .

خطوات تصميم البرنامج :

يمكن تحديد خطوات البرنامج فيما يلى :

١- حصر المتدربين وتحديد فئاتهم .

٢- تحديد الأهداف العامة والسلوكية.

٣- تحديد موضوعات التدريب (المحتوى).

٤- اختيار استراتيجيات التدريب.

٥- توفير معينات التدريب والوسائط التدريبية .

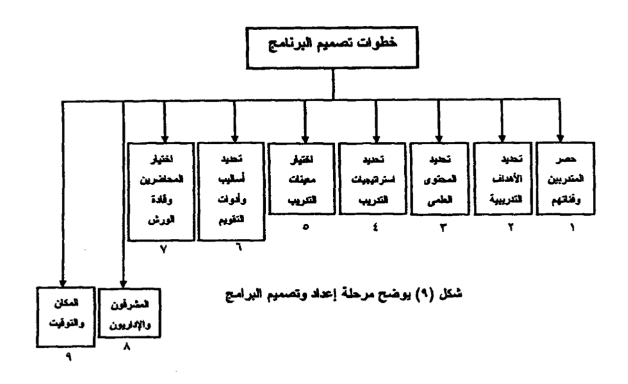
٦- تحديد أساليب ووسائل تقويم البرنامج.

٧- المحاضرون وقادة الورش.

٨- المشرفون والإداريون فى التدريب.

٩- اختيار المكان المناسب والتوقيت.

وشكل (٩) التالى يوضح خطوات تصميم البرنامج :



شكل (٩) يوضح مرحلة إعداد وتصميم البرامج

١- حصر المتدربين وتحديد فئاتهم

تعد عملية حصر المتدربين (الأفراد المراد تـدريبهم) وتحديـد فئاتهم من المديرين ونوابهم ، ورؤساء الأقسـام والوحـدات الإداريـة والإنتاجية ، من العوامل المهمة عند تخطيط أى برنامج تدريبي ، ممـا يساعد على تجديد عدد الدورات ، وعدد المتدربين فى كل دورة ،ومدى ملائمة المكان للمحاضرات وورش العمل ، والمحاضرين وغير ذلك .

ويمكن تحديد فئات المتدربين على أساس أن لكل فئة من الفئات لديها احتياج تدريبي ،وعند اختيار المتدربين يتم مراعاة الآتي:

- الاحتياجات التدريبية الملحة.
- المؤهلات العلمية والخبرة للمتدربين.
- التخصص العلمي والوظيفي .
- قدرات وإمكانات المتدربين وحالتهم الصحية.

وبعد حصر المتدربين وتحديد فئـاتهم ، يـتم تقـدير الاحتياجـات والمتطلبات التدريبية لكل فئة، مع الأخذ فى الاعتبار المؤهلات العلمية، والخبرة العملية ، والدورات السابقة التى حصل عليها المتدرب، ومـدى الاستفادة منها، ومدى تأثيرها على العمل والأداء الوظيفي .

كما يترتب على حصر المتدربين مايلى :

١- تحديد الأعداد الإجمالية للمتدربين .

٢- عدد الدورات التى يمكن أن تلبى احتياجات المتدربين .

٣- المواد التدريبية .

٤- قاعات ورش العمل .

٥- الأجهزة والأدوات والخامات والمعينات .

٦- الإداريون والمشرفون في كل دورة .

٧- المحاضرون وقادة الورش .

٨- إخلاءات الطرف للمتدربين .

٩- عدد الوثائق والشهادات التي تمنح للمتدربين .

١٠-تكلفة المتدرب في الدورة الواحدة .

١١ -إجمالي تكلفة الدورات والميزانية .

١٢-أماكن الإقامة والإعاشة للمتدربين إذا كان التدريب يحتاج لذلك .

١٣-إنشاء قاعدة بيانات عن المتدربين وفئاتهم ، ومؤهلاتهم ، والدورات السابقة ، ومستوى الأداء ، وتاريخ كل دورة ، وتاريخ التعين ومكان العمل وغير ذلك .

٢- تحديد الأهداف التعلمية والتدريبية :

تعد الأهداف على جانب كبير من الأهمية للتدريب، حيث يعتبر موجهات للتدريب، وإطار مرجعي للحكم على جودة التدريب ومدى نجاحه، وإذا كان التدريب يستهدف تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف والاتجاهات والقيم والسلوكيات، والمهارات الأدائية، فمن الضروري إكسابه، أنماطاً سلوكية مغايرة لما تعلمه أو تعديلها أو إزالتها، مما يساعد المتدرب على نهج سلوك جديد يزيد من مستوى أدائه، وتفاعله مع بيئة العمل.

ولذلك تمثل خطوة تحديد الأهداف وصياغتها خطوة أساسية فى تخطيط البرنامج التدريبي سواء كانت أهداف عامة، وإجرائيـــة، بحيــث يتحقق التحديد الواضح والدقيق لأهداف التدريب فى صـــورة ســـلوكية، وتكون قابلة للقياس والملاحظة، وتركز على نواتج التدريب وليس أنشطة المتدربين.

أسس وضع الأهداف العامة للتدريب:

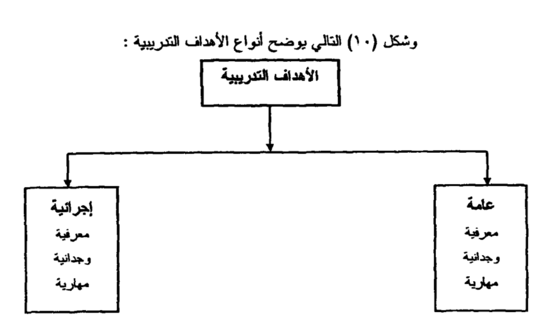
عند تحديد هذه الأهداف لابد من مراعاة الأسس التالية:

١- دراسة وتحليـــل ظـــروف المتـــدربين، وقـــدراتهم ،واتجاهـــاتهم، وسلوكياتهم.
٢- الاستعانة بالخبراء ،والمتخصصين فى التدريب ،والتنمية البشرية.
٣- تحديد الأهداف فى شكل عبارات وصفية للأداء العام.
٤- شمولية الأهداف العامة لجميع احتياجات المتدربين ومتطلباتهم.
٥- مراعاة الامكانات المادية والبشرية المتاحة.

نماذج لصياغة الأهداف العامة للبرامج التدريبية

١- تنمية مهارات العاملين فى تقويم الأداء المؤسسي .
٢- تنمية مهارات مسئولى وحدات التدريب فى مجال تخطـيط وتنفيـذ وتقويم البرامج.
٣- تحسين أداء العاملين فى مجال إدارة جودة المنتج .
٤- رفع كفاءة المعلمين المهنية.
٥- إكساب العاملين الكفايات الوظيفية .
٦- إكساب العاملين مهارات العمل التعاوني.
٧- تحسين أداء المعلمين فى مجال التقويم المتطور.
٨- الارتقاء بأداء الأفراد مهنيا.

وشكل (١٠) التالي يوضح أنواع الأهداف التدريبية :



شكل (١٠) يوضح أنواع الأهداف التدريبية

س: لماذا تحدد الأهداف الإجرائية؟

يتم تحديد الأهداف الإجرائية لما يأتى :

١- التوافق مع احتياجات المتعلم وقدراته.

٢- اختيار المحتوى العلمى.

٣- تحديد استراتيجيات التدريس المناسبة.

٤- اختيار معينات التدريس التى تسهم فى تحقيق الأهداف.

٥- تحديد أنشطة المتعلم وأعماله التحريرية والعملية.

٦- التقويم فى ضوء هذه الأهداف.

٧- اختيار أدوات التقويم المناسبة للأهداف.

مواصفات الأهداف السلوكية:

تتصف الأهداف السلوكية بما يلى :

١- أن يعكس الهدف السلوكي حاجة لدى الطالب المستهدف.

٢- أن يصاغ على هيئة نتاج سلوكي منتظر من الطالب.

٣- أن يكون قابلاً للملاحظة المباشرة.

٤- أن يكون قابلاً للقياس والتقويم بالوسائل والأدوات المتوافرة.

٥- أن يرتبط بالمناهج المقررة للطلاب المستهدفين.

٦- أن يكون مناسباً لقدرات الطلاب وخبراتهم السابقة.

٧- أن يكون قابلاً للتحقيق فى الوقت المخصص له بالنسبة لكل طالب من الطلاب أصحاب العلاقة.

٨- أن يكون واضحاً ومحدداً بشكل دقيق بعيداً عن التعقيد والغموض.

٩- أن يشتمل على إشارة لشروط تحقيقه.

١٠- أن يتضمن تحديداً لمستوى الأداء المطلوب.

١١- أن تكون الأهداف متكاملة، ومتوازنة بالنسبة لحاجات المتعلم.

١٢- أن تشير إلى المحتوى المستهدف بوضوح ودقة.

مستويات الأهداف التعليمية والتدريبية وصياغتها

يعد تصنيف بلوم من أكثر التصنيفات انتشاراً فى مجال الأهداف التعليمية والتى تدور حول مجالات ثلاثة هى:

١- المجال المعرفي Cognitive Domain.

٢- المجال الوجدانى Affective Domain.

٣- المجال النفسحركى Psychomotor Domain .

مستويات الجانب المعرفي

- **التذكر:** وهو استدعاء المعارف والمعلومات والمفاهيم والحقائق كما عرضت أو درست، وهو أدنى المستويات المعرفية في مثلث بلوم للأهداف في المجال المعرفي.

وأهم الأفعال التي يمكن استخدامها في هذا المستوى:

يعرف – يصف – يحدد – يذكر – يختار – يستدعي – يسترجع.

مثال:

- أن يحدد المتدرب مواصفات الهدف الإجرائي .
- أن يذكر المتدرب مستويات المجال المعرفي.

- **الفهم Comprehension**

وهو مستوى أعلى من الحفظ والتذكر ويتضمن استيعاب موضوع التعلم وتنظيمه وإدراك العلاقات بين عناصره وأجزائه، ويجعل لما تم حفظه واختزانه معنى ومغزى أكبر لدى الطالب ويساعده على الاحتفاظ لما تم تعلمه لمدى زمني أطول.

وهناك ثلاثة مستويات للفهم هي :

١- التحويل أو الترجمة Translation.

٢- التفسير أو التأويل Inter pretation.

٣- التصميم أو الاستكمال Extraprapalation.

وأهم الأفعال التي يمكن استخدامها في هذا المستوى:

يحول – يترجم – يوضح – يفسر – يفرق – يعمم – يميز – يعطي أمثلة – يلخص – يعلل

مثال:

١- أن يوضح المتدرب خطوات التعلم التعاوني.

٢- أن يميز المتدرب بين الهدف العام والهدف السلوكي.

- التطبيق **Application**

وهو استخدام التجريدات أو التعميمات فى مواقف خاصة أو ملموسة وهذه التجريدات قد تكون فى صورة أفكار عامة أو مفاهيم أو قواعد أو نظريات، ويمكن للمتدرب أن يستخدم ما تعلمه من معلومات ومعارف فى مواقف جديدة .

وأهم الأفعال التى يمكن استخدامها فى هذا المجال:

يطبق – يعمم – يختار – يطور – ينظم – يستعمل – يصنف– يربط – يعدل – يبرهن – يرسم – ينتج.

- التحليل **Analysis**

وهذا المستوى يتعلق بالقدرة على تجزئة الموضوع وتحليلها وتدرجها بصور بسيطة، ويظهر العلاقات بين الأفكار الرئيسية للمادة العلمية، مما يساعد على توضيح الموضوع المراد دراسته.

وأهم الأفعال التى يمكن استخدامها فى هذا المستوى:

يحلل – يوازن – يصنف – يقسم الموضوع إلى عناصر أصغر، يقارن – يوضح – يعين – يشير إلى.

-التركيب **Synthesis**:

وهو أحد مستويات المجال المعرفى، ويكون المتدرب قادراً على جمع العناصر والأجزاء لتكوين موضوع متكامل أو وحدة

دراسيين ويعتمد ذلك على اختيار العناصر وربطها وترتيبها وتركيبها بحيث يتكون شكل أو موضوع لم يكن موجوداً من قبل.

وأهم الأفعال التى يمكن استخدامها فى هذا المستوى:

يركب – يؤلف – ينتج – يقترح – يخطط – يعدل – يربط – يصنف – يشتق – يرصد تنظيم شيء ما.

- **التقويم Evaluation**:

وهو أعلى المستويات المعرفية ، ويتعلق بالقدرة على إصدار الحكم الكمي والكيفي على موضوع ما أو بشكل أو صورة أو غير ذلك، وقد يصدر هذا الحكم فى ضوء معايير داخلية أو معايير خارجية.

وأهم الأفعال التى يمكن استخدامها فى هذا المستوى:

يحكم – يقرر – يوازن – يقيم – يناقش – يخلص – يفند – يقدر – يبرر – يطور.

مستويات المجال الوجدانى

- **الاستقبال Receiving**: وهو الانتباه إلى الشئ أو الموضوع، ويبدأ من قيام المدرب بجذب انتباه المتدرب نحو موضوع ما والوعي به.
- **الاستجابة Responding** : وهو مستوى الرضا أو القبول، وقيام الفرد برد فعل واهتمام تجاه الموضوع الذى يدرسه.
- **التقييم Valuing**: وهو يعنى أن الفرد يشعر بقيمة الموضوع أو الشئ أو السلوك، ولذلك يتقبله ويقدره.

- **التنظيم القيمى Value organization**: وهو قدرة الفرد على بناء نظام قيمى يعتز ويتمسك به.
- **التمييز**: ويتعلق بقدرة الفرد على التمييـــز بـــين القـــيم والســـلوكيات المتباينة.

الأفعال :

يصغى – يبدى اهتماماً – يبدى رغبة – ينتبه – يطيع – يتمثل – يشارك – يذكر – يهاجم – يعرض – يدعو إلى– يؤيد – يحب– يكره – يعتز – يقرر – يؤمن بـــ – يضحى – يتمسك – يحترم – يقـــاوم – يتـــابع – يحتسب – يحض.

مثال:

- أن يبدى المتدرب اهتماماً بموضوع التدريب.
- أن يشارك المتدرب زملائه فى التدريب بفعالية.

مستويات المجال المهارى

وهو ما يعرف بالمجال النفسحركى أو الجانب الأدائي الحركي، ويتضمن :

١- المحاكاة والتقليد.

٢- التناول أو المعالجة للموضوعات.

٣- الإحكام.

٤- التفضيل.

٥- التطبيع.

الأفعال:

يقلد – يكرر – يحاكى – ينسخ – يرسم – يركب – يتقن – يجيد – ينفذ بجودة – يعدل – يصمم – يشيد – يطور – يكون– يبتكر.

مثال:

- أن يحاكى المتدرب أسلوب التعلم التعاوني مع زملائه.
- أن يصمم المتدرب مواقف تدريبية داخل الفصل .

٣- المحتوى العلمي :

يقصد به المادة العلمية التى تتضمن المعارف والمعلومات والمفاهيم والحقائق التى تقدم للمتدربين بغرض توظيفها إلى ممارسات أدائية جديدة تحسن مستوى الفرد وتطور إنتاجه .

ويجب أن يتم المحتوى وفق المعايير التالية :

١- يرتبط المحتوى بالأهداف العامة بالتدريب .

٢- وجود أهداف إجرائية لكل مادة تدريبية .

٣- يتضمن محتوى الأهداف المعرفية والوجدانية والمهارية .

٤- وجود تناسق وترابط بين عناصر المادة .

٥- حداثة المادة ودقتها .

٦- يقوم المتخصصون بإعدادها .

٧- تراعى مستويات المتدربين وخبراتهم السابقة .

٨- خلو المحتوى من الأخطاء العلوية واللغوية .

٩- يلبى الاحتياجات التدريبية للمتدربين علميا ومهنيا .

١٠- يتضمن الرسوم والإشكال، والجداول ،والصور التي توضح .

١١- يقسم الموضوع إلى عناصر رئيسة، وأخرى فرعية .

١٢- يتضمن أنشطة ، وتطبيقات عملية يمارسها .

وهذه المعارف والمعلومات التى تقدم للمتــدربين فـــى شــكل محتوى تدريبي يؤدى إلى تغير ،وتكوين فى الاتجاهات وغرس القــيم، وتحقيق الرضا الوظيفي إلى العامل،إضافة إلى اكتساب المهارات التـــى يكتسبها فى عمله ، تطور الداء ، وتحسن المنتج ، وصولا إلى الجــودة، ومعدلات الأداء التى تلاءم هذه الجودة ، ويجب على المتخصــص فـــى المحتوى التدريبي مراعاة ما يلى :-

١- ترابط الموضوع مع محتويات التدريب الأخرى .

٢- مراعاة التسلسل عند عرض موضوعات ومواد التدريب .

٣- الوقت المخصص لتقديم المحتوى .

٤- دافعية المتدربين ، ومدى نجاح المحتوى فى اســتثارة حماســهم ودافعيتهم .

٥- إمكانية تطبيق المحتوى فى شكل أداءات ،وممارسات فى ميدان العمل الوظيفي .

٦- يوفر معينات التدريب من الوسائل لتوظيفها فى التدريب.

٧- وجود أنشطة ، ومواقف للحكم على مســتوى أداء الدارســين فـــى التدريب .

٨- تنوع الأنشطة ، والأدوات لتقويم أداء المتدربين .

٩- مرعاه خصائص تعليم الكبار، وتفضيلا تهم العلمية والاجتماعيــة النفسية .

٤-اختيار استراتيجيات التدريب

يعد اختيار استراتجيات التدريب من أهم العمليات فى منظومة التدريب، وتحديد الإستراتيجية المناسبة يجعل التدريب فعالاً، وتسهم مع المحتوى ومعينا ت التدريب، ودافعية الدارسين لتحقيق أهداف التدريب ، وزيـــادة إنتاجيته ، وتحقيق الجودة .

وعند اختيار إستراتيجية التدريب يجب مراعاة عدة معايير منها :

١-ملائمة الإستراتيجية لنواتج التعلم والتدريب .

٢- تراعى خصائص نمو المتدربين .

٣- يضع خبرات المتدربين فى الاعتبار أثناء تنفيذها .

٤- يرتبط بالمحتوى العلمي و الأكاديمي فى التدريب .

٥- تشجع الدارسين على النقاشات والحوارات فى التـــدريب ،وأهدافـــه ،وقضاياه .

٦- إثارة دافعية المتدرب وتحفيزه .

٧-إتاحة الفرص للمتدربين للتفكير ،والإبداع العقلي والعملي .

٨-توظف معينات التدريب لتحقيق نتاجات جيدة للتدريب .

٩- تهيئة تعلمية وتدريبية فعالة .

١٠-توفر الفرص للنمو المهني .

١١- تستخدم أنشطة وتطبيقات عملية ، تجعل المتدرب فى مواقف أقرب إلى الميدان العملي .

١٢- تحقق الرضا النفسي ، والتقدير الذاتي للمتدرب .

١٣- تسمح بالتقويم البنائى والتغذية الراجعة لتطوير الأداء .

١٤- ممارسة المتدرب لحقوقه الإنسانية ، على اعتبار أنه إنسان له حقوق وواجبات .

وسوف نخصص فصلا عن أهم استراتيجيات التدريب .

٥ ـ معينات التدريب:

وهى بمثابة الوسائل أو الوسائط التى يستخدمها المدرب لتوضيح المادة التدريبية، وتفعيلها، وجذب انتباه المتدربين ،وزيادة دافعتيهم فى التدريب، واستيعاب الخبرات التى تقدم لهم خلال البرنامج. ومن هذه المعينات والوسائل مايلى:

- الصور والرسومات والأشكال والسبورة والشفافيات.
- التسجيلات والأفلام السمعية والمرئية.
- برامج الحاسب.
- الأقراص المدمجة (CDS).
- الفيديو كونفرانس.
- شبكة الانترنت.
- الزيارات والرحلات.
- مصادر المعرفة.
- جهاز عرض الصور والشفافيات (الأوفرهيد برجكتور)

شروط ومواصفات المعينات التدريبية :

يجب أن يتوفر فى المعينات التدريبية ما يلى:

١- اقتصادية وغير مكلفة. ٢- ترتبط بالمحتوى التدريبي.

٣- تسهم فى تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة.

٤- التنوع فى الوسائل. ٥- جـــذب انتبــاه المتدربين.

٦- بياناتها واضحة ودقيقة. ٧- سهولة استخدامها.

٨- مناسبة لخصائص نمو المتدربين.

٦- أساليب وأدوات تقويم البرنامج:

يتم تقويم البرنامج من خلال:

أ- الاختبار القبلي والبعدى للمتدربين.

ب- استطلاع رأى حول البرنامج ويجيب عليه المــدرب والمتــدرب، والإداريين والخبراء.

ج- بطاقة ملاحظة لكل من المدرب والمتدرب.

د- المقابلة للمتدرب والمدرب والإداريين مثلا.

هـ- تحليل الإنتاج الفردي والجماعي للمتدربين.

وهنا يجب التأكيد على :

- مدى تحقق نواتج التدريب المعرفية والوجدانية والمهارية .
- مدى رضا المتدربين عن التدريب .
- مدى رضا المدربين .
- حجم التغيرات الأدائية التى طرأت على أداء المتدرب بعد التدريب .
- مدى رضا العملاء عن أداء الفرد بعد التدريب .
- مقدار الاستفادة من التدريب .

٧- اختيار المدربين (من المحاضرين وقادة الورش):

ويتم اختيار المدربين على أساس ما يلى:

- السمات الشخصية للمدرب (الاتزان الانفعالي ، سعة الصدر ، الهدوء .. إلخ).
- التخصص العلمي والأكاديمي.
- التمكن من المادة العلمية.
- القدرة على التعامل مع الآخرين واحترم قدراتهم.
- التمكن فى أساليب التدريب.
- مهارات القيادة والسيطرة لديه .
- إجادة مهارات الاتصال والتواصل.
- القدرة على التعامل مع الجماعات بكفاءة.
- الإلمام بمصادر المعرفة.

٨- المشرفون والإداريون :

وهم جزء أساسي وهام لنجاح التدريب ، حيث يمثلـون عنصـر رئيسيا من منظومة التدريب ، نظرا للمهام والمسؤوليات التى يقومـون بها ، ولذلك يجب إعدادهم الإعداد الجيد، وتتوفر فيهم مايلى :

- التأهيل العلمي .
- الخبرة العملية .

٩- تحديد مكان وتوقيت التدريب:

يتم تحديد المكان من حيث سعة المكان والمقاعد ،ومدى مراعاتها لخصائص نمو المتدربين، ومدى كفاية الإضاءة والتهوية، وبعيد عن الضوضاء والتلوث.

وبالنسبة للزمن يجب مراعاة أن يتخلل التدريب فترات راحة، وأن يكون مناسباً لمحتوى البرنامج وأنشطته المختلفة، وتحقيق أهداف التدريب المرجوة، ولذلك تحدد السعات التدريبية اليومية فى ضوء أهداف التدريب ، وموضوعاته ، وكلفته .

١٠- كلفة البرنامج:

تحدد الميزانية للبرنامج على أساس ما يلى:

أ- اللوائح المالية للتدريب.
ب- عدد أيام البرنامج.
ت- مكافأة الإداريين والمشرفين ، وفئة كل منهم.
ج- مكافأة المدربين على أساس الساعة التدريبية.
د- تكلفة المادة المطبوعة ،والأدوات المستخدمة كالأقلام، والشفافيات وغير ذلك.
هـ- نظام الإقامة ،والتغذية للمتدربين والمدربين.
و- بدل السفر لكل الفئات المشاركة فى البرنامج.

وعموماً بالنسبة لبرامج التدريب التى تتم داخل المدرسة لا تحتاج إلى ميزانيات كبيرة، ويمكن أن تحدد ميزانية كل برنـــامج فـــى ضـــوء الإمكانات المادية ، والبشرية المتاحة.

١١- تصميم جداول التدريب :

وتنقسم الجداول الخاصة ببرنامج التدريب إلـــى الجـــدول الزمني للبرنامج ، وتشمل اليوم والتاريخ والمحاضرات ، وأســماء المحاضرين وزمن كل منها ، والورش وزمنها ومناقشـــة الإنتـــاج وتقديمه يومياً.

اليوم	الموضوعات	الزمن		راحة	الورش		متابعة الإنتاج	
التاريخ		الساعة	الساعة		الساعة	الساعة	الساعة	الساعة
السبت								
الأحد								
الاثنين								
الثلاثاء								
الأربعاء								
الخميس								

نموذج تحليلي لموقف تدريبي:

١-أختر الهدف التعليمي العام

الخطوة الأولى هى تحديد الناتج الكلى الذي يكتسبه الدارس أو المفترض أن يتعلموه بعد مرورهم بخبرات تدريبية مجتمعة، وهذا الهدف العام يشتق من أهداف أكبر وأعم وأشمل من المعارف والخبرات والقيم والسلوكيات .

٢- حلل الهدف التعليمي العام :

بعد أن تختار وتحدد الهدف العام ، تقوم بتحليله ، وتحدد الخطوات التى يقوم بها المتدرب، وهذا الهدف يتضمن مجموعة من المعارف والمفاهيم والاتجاهات والمهارات التى يكتسبها المتدرب ، وتؤدى إلى تحسين فى الأداء .

٣- ضع أهدافا إجرائية :

يأتى بعد اختيار الهدف العام وتحليله ، ترجمة هـذا الهـدف إلـى أهداف إجرائية سلوكية، تتصف بالقابلية للقياس والملاحظة، وتركز على نواتج التدريب ، مع تحديد الحد الأدنى للأداء ، بحيث تشمل الأهـداف المعرفية والوجدانية والمهارية .

٤- حلل قدرات الدارسين واستعداداتهم :

بعد تحليل الهدف العام ، ووضعه فى صورة أهداف إجرائية ، قـم بتحليل مـوازى لقـدرات الدارسـين ، وإمكانـاتهم ، وأداء اتهـم ، واستعداداتهم ، وكذلك رغباتهم ، والمواقف والخبـرات العمليـة التـى يمارسون فيها هذه المهارات ، وبجوانبها المختلفة .

٥- اختر إستراتيجية التعلم والتدريب الملائمة:

بعد القيام بالخطوات السابقة بدءاً من تحديد الأهداف وترجمتها ، وبناءا عليها، يتم اختيار الإستراتيجية المناسـبة للموقـف التـدريبي والمتدربين وخبراتهم ، وإجراء تغذية مرتجة بصفة مستمرة .

٦- حدد معينات التدريب :

من الطبيعي وبعد تحديد العناصر السـابقة للتـدريب ، أن تحـدد معينات التدريب المرتبطة بالأهداف والمحتوى العلمي والتدريبي ، والتي تتكامل مع إستراتيجية التدريب لتحقيق الأهداف ، مع ضمان جودة هـذه المعينات ، وتوافر عوامل الجذب للدارسين .

٧-استخدم تقويم مرحلي فى التدريب :

وهذا النوع من التقويم يوفر للمـدرب والمتـدرب تشـخيص صعوبات التدريب ، والعمل على علاجها ، والقيام بعمل التغذية الراجعة باستمرار ، ويتم ذلك من خلال استخدام بعـض الأسـئلة ،والمواقـف التقويمية للتأكد من تحقيق الأهداف وتحسينها .

٨- قم بتقويم نهائي :

نظرا لان هذا النوع من التقويم يتم فى نهاية التدريب، ويعرف بالتقويم التجميعي ، وهذا التقويم يركز على نواتج التدريب جميعا، وإصدار حكم على مدى تحققها ، وتحديد العوامل التى تقلل من تحقيق الأهداف ، ووضع ذلك فى صور بيانات قابلة للتحليل .

تدريب (١)

نموذج لخطة للتدريب تتضمن:

١- الأهداف العامة:

(أ)

....

....

(ب)

....

....

(ج)

....

....

(د)

....

....

٢- تحديد المراحل التفصيلية للخطة

- الأهداف الإجرائية:

(أ)

....

....

(ب)

....

....

(ج)

....

....

٣- المحتوى العلمي :

....

....

....

....

٤- الاستراتيجيات :

....

....

....

٥- معينات التدريب :

....

....

....

....

....

....

٦- الأنشطة والتكليفات:

(أ)

....

....

(ب)

....

....

(ج)

....

....

(د)

....

....

٧- تقسيم المتدربين إلى مجموعات:

(أ)

....

....

(ب)

....

....

(ج)

....

....

(د)

....

....

٨- عروض المجموعات:

(أ)

....

....

(ب)

....

....

(ج)

....

....

٩- تعليقات وتعقيبات

....

....

....

....

١٠- التغذية الراجعة:

(أ)

....

....

(ب)

....

....

(ج)

....

....

(د)

....

....

تدريب (٢)

ورشة عمل لوضع خطة للتدريب فى صور أسئلة تحتاج للإجابة عليها تتضمن:

١- ما الأهداف العامة للورشة؟

(أ)

....

....

(ب)

....

....

(ج)

....

....

(د)

....

....

٢- ما الأهداف الإجرائية للورشة؟

(أ)

....

....

(ب)

....

....

(ج)

....

....

٣- ما عدد الأفراد المشاركين فى الورشة ؟

....
....
....

٤- ما التكليفات الخاصة بالمتدربين؟

(أ)

....

....

(ب)

....

....

(ج)

....

....

(د)

....

....

٥- ما الجهات أو الأفراد المسئولين عن التنفيذ؟

(أ)

....

....

(ب)

....

....

(ج)

....

....

٦- ما الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ؟

(أ)

....

....

٧- كيف يمكن متابعة وتقويم الورشة:

(أ)

....

....

(ب)

....

....

(ج)

....

....

ثالثاً - تنفيذ البرامج

التنفيــذ هو المرحلة التى تلى مرحلة التخطيط ، والتــى يتحــول فيهــا التخطيط إلى واقع تنفيذي للتدريب ، ويتم تنفيذ البرنامج كما يلى:

- تسجيل أسماء المتدربين والبيانات الأساسية لهم فى كل عام.
- التعارف وعرض موضوعات البرنامج وأهدافه وزمنه.
- الاتفاق على قواعد العمل ونظام المجموعات داخل التدريب.
- توزيع المسئوليات على المشاركين فى البرنامج.
- تسجيل حضور وغياب المتدربين يومياً.
- التأكد من توافر الأجهزة والأدوات.
- توزيع المواد التدريبية (المحاضرات – الاختبار القبلي).
- المتابعة المستمرة والتوقيت للبرنامج.
- جميع الإنتاج الفردي والجماعي يومياً.
- إعداد تقرير يومي عن العمل فى البرنامج متضمناً الايجابيات والسلبيات.
- القيام بعروض جماعية لإنتاج المجموعات.
- السماح بتعليقات المتدربين فى ضوء قواعد العمل المتفق عليها.
- قيام المدرب بالتعليق والتنقيب.
- تطوير العمل والتغذية الراجعة Feed Back.

مثال توضيحى لتنفيذ يوم تدريبى

الزمن	العمل
٩-١٠-	افتتاح ومقدمة عن البرنامج (تهيئة) – أهداف اليوم
١٠-١١-	مناقشات حول الموضوع (التقويم مثلا).
١١-١١,٣٠-	راحـــة

١١,٣٠-١,٣٠- ورش عمل يتم خلالها تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة

- توزيع التكليفات على المجموعات وتفعيل عنصر من الموضوع لكل مجموعة.
- كتابة إنتاج مجموعة كل مجموعة بواسطة مقرر المجموعة.

١,٣٠-٢,٣٠- * تقويم كل مجموعة بعرض إنتاجها على المجموعات جميعاً.

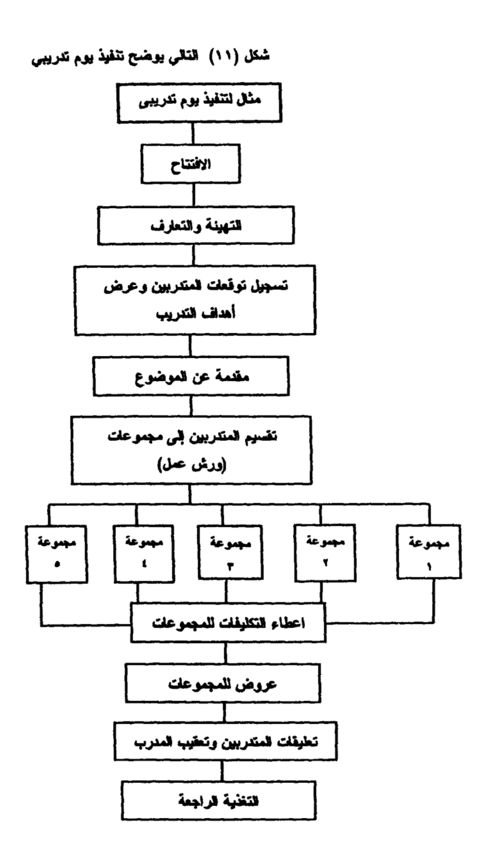
* يسمح بالتعليق من جانب المتدربين
* تعليق وتعقيب للمدرب.

٢,٣٠-٣- التغذية الراجعة ويتم فيها ما يلى:

* معرفة مدى تحقيق أهداف اليوم.
* تحديد إيجابيات وسلبيات التدريب فى ذلك اليوم.
* كيفية تطوير التدريب وعلاج السلبيات.

ملحوظة: يمكن إعادة توزيع الوقت أو العمل فى ضوء ظروف كل برنامج.

شكل (١١) التالي يوضح تنفيذ يوم تدريبي



شكل (١١) يوضح كيفية تنفيذ التدريب .

هوامش الفصل الخامس

١-أحمد إسماعيل حجي : نحو علم للإدارة التعليمية المقارنة،دار النهضة العربية ،القاهرة،١٩٩٢.

٢- كمال حمدي أبو الخير: الإدارة بين النظرية والتطبيق ، مكتبة عين شمس، القاهرة،١٩٩٠.

٣- أحمد إسماعيل حجى: نحو علم للإدارة التعليمية المقارنــة، مرجــع سابق.

٤- عبد الرحمن توفيق :مهارات أخصائي التــدريب ،مركــز خبــرات الإدارة المهنية، القاهرة،٢٠٠٥.

٥-فؤاد أبو حطب ، تقويم البرامج والنظم ،محاضرة بــالمركز القــومي للامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة،١٩٩٦.

٦- عقيل محمود رفاعى، بدوى أحمد الطيب ، الأهــداف التعليميــة ، محاضرة بالمركز القومى للامتحانات والتقويم التربوي ، القاهرة،٢٠٠٧.

الفصل السادس

استراتيجيات التدريب والتنمية المهنية

يتضمن هذا الفصل مايلى :

- مقدمة .
- مفهوم استراتيجيات التدريب .
- معايير اختيار استراتجيات التدريب .
- أهم استراتجيات التدريب :

١-المحاضرة.
٢- المناقشة .
٣-الأسئلة والأجوبة .
٤- المناظرة .
٥- لعب الأدوار .
٦- التدريب فى ميدان العمل .
٧- التدريب المصغر .
٨- الورشة التدريبية .
٩- معامل التدريب .
١٠-التعلم الذاتي .
١١- دراسة الحالة .
١٢-الممارسة الفعلية .
١٣- المباريات الإدارية .
١٤- التدريب بالكمبيوتر .
١٥- الحقيبة التدريبية .-
١٦- التدريب من بعد .

مقدمة

تعد إستراتيجية التدريب أحد مكونات العملية التدريبية الهامة ، والتي تحقق فعالية التدريب ، وجودة مخرجاته ، وهذه الاستراتيجيات تتكامل مع العناصر والمكونات الأخرى للتدريب لتحقيق النواتج التدريبية المتوقعة ، والمحددة سلفاً .

وتتعدد استراتيجيات التدريب والتنمية المهنية ، وتختلف من برنامج تدريبي إلى آخر، وترتبط بالمادة التدريبية ، ولذلك تختلف من مادة تدريبية إلى أخرى ، كما يمكن استخدام إستراتيجية تتضمن مجموعة من الطرق والأساليب التى تتكامل ، وتوظف لإحداث فعالية فى التدريب، و تحقق التوقعات التدريبية .

- مفهوم إستراتيجية التدريب

إستراتيجية التدريب هى مجموعة من الإجراءات والفعاليات والأنشطة التى تسهم فى تحقيق النواتج التدريبية من المعارف والمعلومات، والقيم والاتجاهات والسلوكيات ، والمهارات الوظيفية لإحداث التنمية المهنية للعاملين فى المنظمة .

ويتوقف اختيار الاستراتيجيات المناسبة على مجموعة من المعايير التى تشكل الأساس فى الاختيار الفعال لها .

أسس ومعايير اختيار استراتجيات التدريب :

يتم اختيار الإستراتيجية فى ضوء مجموعة من المعايير منها:

١- الأهداف ،حيث ترتبط إستراتيجيات التدريب بالهـدف أو الأهـداف المراد تحقيقها من التدريب، سواء كانت هذه الأهداف المنشـودة يتعلـق بالمعلومات والمعارف أو الاتجاهات والقيم والسـلوكيات أو المهـارات الحركية والعملية.

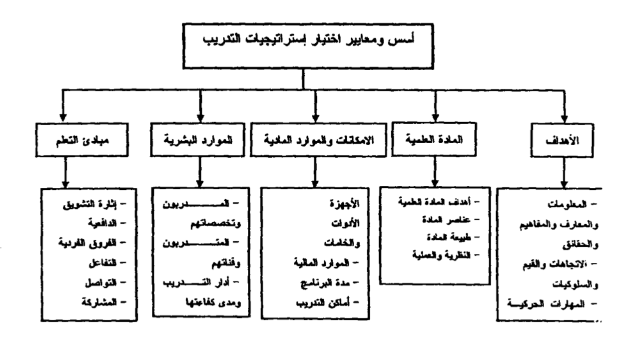
٢- المادة العلمية، فالمادة التدريبية ،وطبيعة هذه المادة نظرية أو عملية تسهم فى تحديد أسلوب التدريب المناسب والفعال ،والذي يتفاعل مع هذا المحتوى العلمي لتحقيق الأهداف المرجوة.

٣- الامكانات والموارد المادية، كل هذه العوامل تسـاهم فـى تحديـد إستراتيجية التدريب الفعالة، حيـث الأجهـزة ، والأدوات ، والأمـاكن المتاحة للتدريب، ومدى توفر الموارد المالية ،عوامل فاعلة فى التدريب واختيار الأسلوب المناسب.

٤- الموارد البشرية ، وتشمل المدربين وتخصصـاتهم ، ومسـتواهم ، وكفاءتهم ، وكذلك المتدربين وفئاتهم ، وعددهم ، وخبـراتهم السـابقة ، وإدارة التدريب ، ومدى كفاءتها.

٥- مبادئ وأسس التعلم حيث تؤثر مبادئ التعلم فـى اختيـار أسـلوب التدريب المناسب القادر على إحداث الإثـارة ، والتشـويق والدافعيـة ،والمشاركة ، ومراعاة الفروق الفردية ،والاتصال والتواصل الفعال الذى يحقق الجودة فى التعلم والتعليم.

وشكل (١٢) التالي يوضح معايير اختيار استراتيجيات التدريب .



شكل (١٢) يوضح معايير اختيار استراتيجيات التدريب .

أهمية تحديد استراتيجيات التدريب :

عند تحديد استراتيجيات التـدريب لابـد مـن مراعـاة هـذه الإستراتيجيات لطبيعة البرنامج وأهدافه، وموضوعا ته ،وللمحاضـرين ،وإمكانياتهم ،وقدراتهم ،وكذلك طبيعة وخصائص نمو المتدربين، حتـى تسهم هذه الاستراتيجيات فى تحقيق أهداف البرنامج بفاعلية، ولذلك يمكن أن تختلف استراتيجية التدريب من برنامج لآخر، ومن يوم تدريبي إلـى يوم تدريبي آخر.

وتعد استراتيجيات التدريب من أهم العوامل المؤثرة على نجـاح البرنامج ،وتحقيق جودته، ولذلك فإن أكثر الاستراتيجيات نجاحاً هى التى تؤكد على دور وفعالية المتدرب، وإثارة اهتماماتـه، وتحفيـزه علـى المشاركة الايجابية فى البرنامج.

ويحقق استخدام الإستراتيجية المناسبة فى التدريب المزايا التالية :

١- الفعالية فى تحقيق الأهداف.
٢- توظيف المحتوى العلمي فى التدريب.
٣- تنمية إمكانيات وقدرات المتدربين.
٤- مراعاة خصائص نمو المتدربين.
٥- تحقيق مشاركة المتدربين ، وإثارة حماسهم.
٦- إتاحة الفرص للمتدربين للتعبير عن آرائهم ومتطلباتهم.
٧- تنمية القيم الديمقراطية لدى المتدربين مثل احترام الـرأي والـرأي الآخر.

٨- توظيف إمكانيات وقدرات المدربين لتحقيق نواتج التدريب .
٩- تحقيق الاتصال والتواصل الفعال .
١٠- دعم وتعزيز خبرات المتدرب باستمرار .
١١-إحداث التغذية الراجعة إثناء الممارسات التدريبية وبعدها .

وتتعدد وتتنوع إستراتيجيات تنفيذ التدريب ، ومن أهمها ما يلي:

١- المحاضرة :

تعد المحاضرة من أهم أساليب التدريب التى تستهدف نقل المعارف والمعلومات، ويتوقف نجاحها على قدرة المحاضر فى التفاعل مع المتدربين ، وإتاحة الفرص لمشاركتهم ، وطرح أفكارهم ومعارفهم ، وهى قليلة التكلفة وتساعد على تقديم قدر كبير من هذه المعارف والمعلومات ، وتمثل موقفاً جيداً نحو التعليم الانتقائي، خاصة إذا تحولت المحاضرة من موقف نظري إلى موقف تدريبي ، وتقل قيمة المحاضرة عندما يتعرض المتدرب لموضوعات تتطلب تمثيلا عمليا مثل التدريب على مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية وتنمية مهارات العمل [١] .

وإذا كانت المحاضرة توفر للمدرب إعطاء كم كبير من المعارف والمعلومات لدى المتدربين ، إلا أنها قد تجعل المتدربين يشعرون بالملل، وفقدان القدرة على التركيز ،والانتباه طول الوقت ، ومع ذلك فهى من الاستراتيجيات الهامة التى تستخدم فى سرعة نقل المعلومة ، ووضوحها فى أذهان المتدربين[٢] .

وتستخدم المحاضرة فى التعليم والتدريب عندما يتم طرح موضوع جديد على المتدربين، أو إعطاء فكرة عامة أو ملخص عن الموضوع، وتقديم معلومات ومعارف ومخاطبة مجموعة كبيرة من الأفراد. والمحاضرة قد تسبق التدريب العملي، لكنها أسلوب اتصال فى اتجاه واحد، وتعتمد على مقدرة المدرب ومعارفه ، وإغفال المتدربين ومعلوماتهم، مما يجعل دورهم يتسم بالسلبية ،وعدم الفعالية والتواصل مع المدرب.

ولذلك توصى بالتقليل من وقت المحاضرة قدر الإمكان بحيث لا تزيد عن ثلاثين دقيقة، ومع تقسيم الموضوع فى المحاضرة إلى عناصر واستخدام بعض الأسئلة على المتدربين قدر الإ مكان مع الاستعانة بمعينات التدريب من الرسوم والأشكال والأفلام لتفعيل المحاضرة ،وإدارة الوقت فيها، مع تنوع نبرات الصوت أثناء المحاضرة، وعدم الوقوف فى مكان واحد، كما يفضل توزيع المادة التدريبية على المتدربين بعد المحاضرة ،وليس أثناء إلقاء المحاضرة ،حتى يتفرغوا للاستيعاب ،والفهم ،والمناقشات مع المدرب.

وعلى المدرب أن يقدم ملخصاً مختصراً جداً للمتدربين بعد الانتهاء من المحاضرة، ويمكن أن يقوم أحد المتدربين بعمل هذا الملخص الذى يؤكد على أهم العناصر الرئيسة لموضوع المحاضرة.

وتحقق المحاضرة نتائج جيدة إذا صاحبها استخدام وسائل الإيضاح من الرسوم، والأشكال ،والأفلام التوضيحية مع العرض والشرح والتحليل [٣] ، وعلى الرغم من ذلك يفضل التقليل قدر الإ مكان

من وقت المحاضرة النظرية وإعطاء وقت أطول للتطبيقـات العمليـة، حيث يقوم المتدرب بتطبيق ما تعلمه فى مواقف عملية.

٢- المناقشة Discussion

وهى من الأساليب الهامة فى البرامج التدريبية ،وتعمـد علـى التفاعل والتجاوب، ومشاركة المتدربين من جهة ،والمحاضر من جهـة أخرى، بما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد تأخذ المناقشة أشكالاً عدة منها جماعات النقاشات الصـغيرة المتفاعلة، وهى جماعات صغيرة داخل المجموعـة التدريبيـة الأكبـر، بحيث تكون جماعة متفاعلة ومتحاورة، وتعتمد على المشاركة الفرديـة النشطة لكل متدرب ،وقد تصبح المناقشة نموذجاً للعصف الذهني، حيث تكون مجموعة صغيرة أو كبيرة تتعاون فى حل مشكلة معينة عن طريق بلورة الأفكار[٤]، ويحتاج ذلك إلى قيادة ماهرة لإدارة المناقشـة بكفـاءة وفاعلية، لكن هذ الأسلوب يحتاج إلى قيادة ماهرة لإدارة المناقشة بكفاءة وفاعلية [٥] .

ومن أساليب المناقشة أيضاً أسلوب مؤتمرات العمل الذى تعتمـد من ثلاثة أيام إلى أسبوع ،ويشترك الأعضاء فى العمـل والإعـداد لـه ومناقشة، وأسلوب المشاهدة والتطبيق، حيث يقوم المتـدرب بمشـاهدة الأعمال والمواقف ،وتسجيل ملاحظاته وتحليلها ،والتوصل إلى النتـائج

التى يمكن استخدامها فى تحسين الفهم ،وتنمية المهارات ،وأسلوب حل المشكلات ، والمقابلات الجماعية [٦] .

والمناقشة هى من أكثر الأساليب والطرق استخداماً فى مواقف التدريس والتعليم والتدريب، وقد استخدمها الفلاسفة قديماً لإحداث توالد فى الأفكار وعقد الحوارات ولذلك تعرف أحياناً بالطريقة الحوارية وتحتاج المناقشة إلى عدة إجراءات لتحقيق الهدف منها ترتيب المتدربين أثناء جلوسهم على شكل دائرة، أو حرف U وغير ذلك، حتى يتحقق التفاعل والنقاش الجاد مع المتدربين فيما بينهم أو مع المدرب أثناء التدريب، ويتراوح عدد المتدربين فى المجموعة النقاشية ما بين ١٥-٢٥ فرداً ، وعلى العموم كلما قل العدد كان أفضل فى تحقيق الايجابية والمشاركة الفعالة فى التدريب ، و المهم هو إحداث التفاعل ،والالتزام بقواعد المناقشة ، والحصول على المعلومات والمعارف من خلالها، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

وتستلزم المناقشة مكان مناسب لعدد المتدربين ، ومجهز بالوسائل والأدوات التى تزيد من فعالية المناقشة وتحقيق أهدافها.

٣- الأسئلة والأجوبة

تعتمد هذه الطريقة على قيام المدرب بإعداد الأسئلة ،وطرحها على المتدربين، ومشاركتهم فى التفكير ،والإجابة على هذه الأسئلة، ويمكن للمتدربين طرح الأسئلة أيضاً ويجيب عليها زملاؤهم أو المدرب. ويمكن استخدامها فيما يلى:

- جذب انتباه المتدربين أثناء التدريب.

- إثارة تفكير المتدربين.
- معرفة خبرات المتدربين السابقة.
- إعطاء معارف ومعلومات جديدة.
- معرفة مدى فهم المتدربين واستيعابهم.
- معرفة خبرات جديدة تهم المتدربين ، ووظائفهم المختلفة.

وتحتاج هذه الطريقة فى التدريب إلى:

- الإعداد الجيد للأسئلة.
- الالتزام والحزم أثناء الإجابات.
- إدارة جيدة للوقت.
- تنظيم فعال للأسئلة وترتيبها منطقياً.
- المتابعة المستمرة.
- التلخيص للإجابات بما يحقق الأهداف المرجوة.
- الحكم على جودة الأسئلة من خلال ردود أفعال المتدربين.
- تسجيل الإجابات من جانب المتدربين ، ويمكن الاستعانة بأحد المتدربين لتنفيذ ذلك.

٤- المناظرة

تستخدم المناظرة لمناقشة مشكلة أو عدة مشكلات علمية، وثقافية وتربوية تهم المتدربين ،مع طرح وجهات النظر المختلفة بينهم، وقد تحمل المناظرة خبرة علمية أو رأياً أو وجهة نظر حول موضوع معين يريد صاحبها إقناع الآخرين بها.

ويتوقف نجاح المناظرة كأسلوب للتدريب على ما يطرح بها من حجم وبراهين قوية ترتبط بموضوع محدد، مع استخدام عناصر الجذب والتشويق خلالها، وعلى إدارة المناظرة (المدرب) أن تحدد وقتاً لكل متحدث ، وإعطاء الفرص للمتدربين للمشاركة ،والتعقيب والتعليق على ما يطرح من آراء وأفكار، مع قيام المدرب بتقديم ملخص لكل ما يطرح من أفكار من الجانبين.

٥- إستراتيجية لعب الأدوار Role playing

وهى إستراتيجية من استراتيجيات التدريب التى يكون فيها عدد المشاركين قليل، ويستخدم لوصف العمليات ،ولذلك فهى تعتمد على قيام المتدربين بتمثيل أدوار بعض الشخصيات الأخرى التى تقابلهم فى العمل ، لمعالجة مشكلات افتراضية أو واقعية فى مجال العلاقات الإنسانية أو المجالات الأخرى(٧) . وهو أسلوب لوصف الأنشطة السلوكية ، والقيام بمحاكاة الموقف الحقيقي فى الواقع .

٦- إستراتيجية التدريب فى ميدان العمل On job training

- وتعتمد هذه الإستراتيجية على التواجد فى ميدان العمل ، وقيام المدرب أو الموجه أو المدير بإعطاء التوجيهات والتعليمات للعاملين ، ثم يقوم بمتابعتهم أثناء العمل ، والقيام بعلاج الأخطاء فى الحال ، مع مناقشة الايجابيات وأوجه القصور معهم، ومشاركة العملين فى تقديم اقتراحاتهم .

٧- إستراتيجية التدريب المصغر Micro training

ويركز هذا النوع على تعلم المهارات فى مجموعات صغيرة ، بحيث يقوم شخص بأداء مهارة أو عدة مهارات ، ويدون أفـــراد المجموعة ملاحظتهم عن الأداء ، ومناقشتها ، والوصول إلـــى الأداء السليم والفعال للمهارة ، ويمكن تسجيل التدريب على أداء المهارات ، وإعادة عرضه ، ومناقشة الملاحظات مع الدارسين، ويؤدى التعليم المصغر إلى توفير الوقت والجهد وأكثر إتقاناً (٨)

٨- إستراتيجية الورشة الدراسية Workshop

وهى من إستراتيجيات التدريب المستخدمة والمنتشـــرة فـــى التدريب أثناء الخدمة، حيث يساعدهم هذا الأسلوب فى مســـاعدة الدارسين على اكتساب المعارف و المهارات، والورشة الدراسية نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة ، والتى تعتمد على التعاون ، والمشاركة بين أفراد المجموعة فى عمل معـــين ،وفى زمن محدد ، وهى تعتمد علـــى تجميـــع الدارســـين فـــى مجموعات كبيرة أو صغيرة لدراسة مشكلة معينة مع الاســـتعانة ببعض المتخصصين من كافة الجهات (٩) .

٩- معامل التدريب Training laboratories

وهى من الاستراتيجيات التى يمكن استخدامها فـــى التـــدريب، وتعتمد على وجود الإجراءات والأعمال التدريبيـــة، وعرضـــها علـــى المتدرب بحيث يتفاعل كل متدرب مع المادة التدريبية داخل المعمل (١٠)

، ويكتسب المتدرب منها المعلومات والمعـــارف، والاتجاهـــات والقـــيم والمهارات التى تساعده على تحسين أدائه ، وتحقيق النمو المهنى له.

١٠- إستراتيجية التعلم الذاتي

وهذه الاستراتيجية تعتمد على قيام المتدرب بجمع المادة التدريبية وتحليلها وتفسيرها من خلال برنامج تدريبى يعتمد على مصادر متعددة للتعليم مثل المراجع والكتب فى المكتبة، أو عن طريق الحقيبة التدريبية التى تتضمن الأهداف والمديولات والوسائل التعليمية وأدوات التقـــويم، بحيث يتعلم المتدرب ذاتياً ويقوم نفسه ذاتياً، ثم يكتب تقريراً عما مر به من خبرات والصعوبات التى واجهته وكيفية التغلب عليها.

١١- دراسة الحالة Case study

وتعتمد هذه الاستراتيجية على التخطيط الجيد لدراسة مشـــكلة أو موقف من المواقف التى تواجه الأفراد فى ميدان العمل أو عنـــد القيـــام بوظيفة ما، ومن ثم يقوم الأفراد بدراسة هذا الموقف وتحديـــد الأســـباب وتحليل الظاهرة بإشراف وتوحيد المدرب، ويكون الهدف ليس الوصول إلى الحل، بل هو تنمية مهارات المتـــدربين علـــى التحديـــد والتحليـــل والوصول إلى الأحكام والمعلومات الصحيحة، وبالتالى الوصـــول إلـــى النتائج المستهدفة من التدريب، ولذلك تحتاج وقتاً طويلاً قبـــل التـــدريب وفى أثنائه[١١] ، وتمثل الحالة نموذجا وسطا بـــين الأســـلوب المعرفـــي البحث وبين الخبرة الواقعية [١٢] .

١٢- إستراتيجية الممارسة الفعلية

وهى من الاستراتيجيات التى يمكن استخدامها لتدريب الأفـــراد على اكتساب بعض المهارات الإداريـــة والفنيـــة، وهـــى قريبـــة مـــن

استراتيجية التدريب العملي ، لكنها فى الممارسة الفعلية لابد من أن يقوم المتدرب بالممارسة، والتمرين والتدريب على القيام بالعمل المستهدف مثل اكتساب مهارة اتخاذ القرارات، وبالتالى لابد من قيام المتدرب باتخاذ القرار عند مواجهة موقف أو أزمة طارئة وفى ضوء الظروف المحيطة بالعمل مادياً وبشرياً، وما يترتب على اتخاذ القرار من مواقف أو مشكلات أخرى.

وهذه الاستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات التى تستخدم فى تدريب وإعداد القيادات وخاصة فى ميدان القتال لإكسابهم مهارة القيادة والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة [١٣].

١٣- المباريات الإدارية

وهى من أحدث استراتيجيات التدريب ،وتعتمد على تصميم موقف أو مشكلة تواجه فرد أو مجموعة من الأفراد ، ويقوم المتدربون بتمثيل مجموعة متنافسة تواجه الموقف ، ويكون عليها اتخاذ القرارات اللازمة فى المواقف الطارئة كما لو كانوا فى مواقف الحياة العملية، وكتابة تقارير عن أدائهم ، ثم دراسة هذه التقارير والعمل على تطويرها، وهى تمثل نموذجا مصغرا لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية [١٤] .

١٤- التدريب بمساعدة الكمبيوتر Computer Assisted training

ويقصد به استخدام الحاسب الآلي فى التدريب بشكل أساسي أو مساعد ، ويوجد نمطان أساسيان لاستخدام الحاسب الآلي فى التدريب:

أ- استخدام حاسب مركزي كبير ذي طاقة تخزينية عالية.

ب- استخدام حاسبات صغيرة أو أجهزة معالجة صغيرة مع ما يرتبط بها من أجهزة بالإضافة إلى برامج التشغيل ، والبرامج التدريبية [١٥]

.

ويسمح نظام التدريب باستخدام الحاسب بتقديم التدريب لمجموعة كبيرة من المتدربين فى وقت واحد ،وتكون مثيرات التعلم عبارة عن الشاشة أو المادة المطبوعة بواسطة طابعة الحاسب ،ثم المرور بالمادة التدريبية والتفاعل معها ، ويمكن ربط الحاسب بنظام الفيديو حتى يمكن التحكم فى البرنامج ، وإتاحة الفرصة الايجابية للمتدربين [١٦].

١٥- الحقيبة التدريبية Training Package

ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام الحقيبة كنظام متكامل للتدريب فهى ذات أهداف محددة ، وتشتمل الحقيبة على عدة أنشــطة ،وخبــرات تدريبية متنوعة ،ووسائط ،وتقنيات تدريبية متعددة، ولها نظـــام للتقــويم والتغذية الراجعة، وهذه الحقيبة يستخدمها المتدرب بمفردة وبطريقة ذاتية ويكون هدفها مساعدة المتدرب على اكتساب مهارات تدريبية معينة من خلال الحقيبة التدريبية وفى ضوء أهدافها[١٧] .

١٦- التدريب من بعد Distance training (الفيديو كونفرانس)

وهو أسلوب يعتمد على توصيل الخدمة التدريبية إلـــى الأفـــراد والمتدربين أو المستهدفين فى مؤسساتهم التعليمية والتدريبية، وفى ضوء الأعداد الكبيرة للعاملين، وزيـــادة التكـــاليف ،وصـــعوبة المواصـــلات ،وخاصة لهؤلاء الذين يعيشون فى مناطق ريفية متناثرة .

ويمكن استخدام أسلوب التدريب من بعد كطريقة بديلـــة لعمليـــة التدريب أثناء الخدمة، ويتم عن طريق حقائب تدريبية متعددة الوســـائل مثل مواد تدريبية للتعلم الذاتى تشـــمل القـــراءة والواجبـــات الدراســـية وتمارين وتقويم ذاتي وبث تليفزيوني أو مشاهدة فيديو، وبث إذاعـــي أو أشرطة سمعية أو حلقات اتصال شخصية ولمدة قصيرة ،وأيضاً إرشادات مباشرة بواسطة الموجهين أو الخبراء.

ويوجد نظام الفيديو كونفرانس حيـــث أعـــدت الـــوزارة شـــبكة مركزية متصلة بمراكز التدريب القرعة بالمديريات التعليمية المختلفـــة

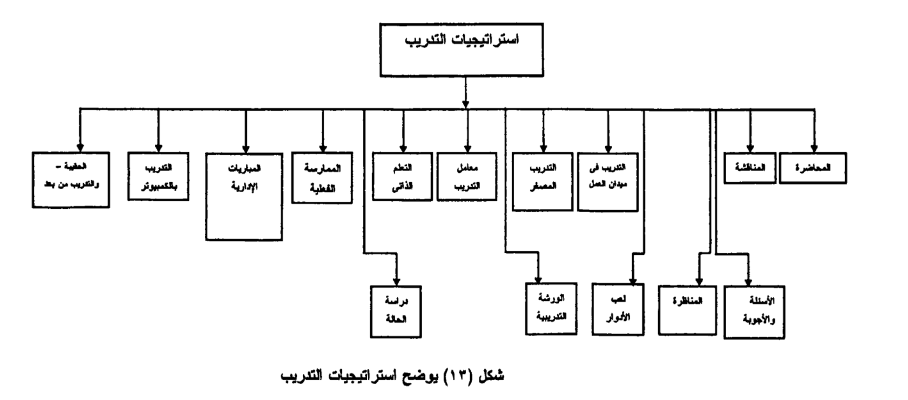
على مستوى الجمهورية وتقدم من خلالها البرامج التدريبية حيث يقــوم المحاضر فى المركز الرئيسي بإلقاء المحاضــرة ،ومداومــة الاتصـــال بالمراكز الفرعية، والتفاعل بين المراكز ،وتبادل الخبرات المختلفة.

١٧- العصف الذهني praim storming

وهى إستراتيجية تعتمد على استثارة الأفكار ، وتفاعل المتــدربين انطلاقاً من خبراتهم السابقة، ومعلوماتهم على موضوع التدريب ،حيــث يقوم كل متدرب بطرح الفكرة التى تكون كعامل تحفز لإنتاج خبــرات وأفكار جديدة، وبحيث لا يصبح هناك أفكار صــواب وأفكــار خطــأ، وتعرف هذه الاستراتيجية باسم القدح الذهني الذى يتطلب توالد الأفكار، وإنتاج المعارف بصورة جيدة ، وهذه الإســتراتيجية تنمــى القــدرات الابتكارية لدى المتدربين من خلال استثارة الأفكار، وتزاوج المعلومات الواردة من المتدربين، وصولاً للأهداف المرجوة مــن اســتخدام هــذه الإستراتيجية (١٨) .

ولذلك فى هذه الاستراتيجية ليســت هنــاك إجابــات أو أفكــار نموذجية ، وجميع الأفكار والمعــارف مقبولــة مادامــت فــى صــلب الموضوع.

وشكل (١٣) التالي يوضح استراتيجيات التدريب .



شكل (١٣) يوضح استراتيجيات التدريب

(١) رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١.
(٢) عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر: أسس تعميم وتنفيذ البرامج التدريبية، ط دار ثقيف للنشر والتأليف، الرياض، ١٩٩١.
(٣) عبد الرحمن توفيق: التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٤.
(٤) محمد عبد الفتاح باغي: مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق، الرياض، ١٩٨٣.
(٥) المرجع السابق
(٦) وسام مصطفى مطاوع: التخطيط التعليمي لإعداد معلم التعليم الأساسي فى مصر سنة ٢٠٠٠.
(٧) عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب،، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق .
(٨) يوسف صبري القاضي: تساؤلات ومقالات تربوية ونفسية، شركة مكتبات عكاظ، السعودية، ١٩٨١.
(٩) وهيب سمعان، محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية ط٢، عالم الكتب، القاهرة،.١٩٨٥
(١٠) عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر: أسس تعميم وتقنين البرامج التدريبية، مرجع سابق.
(١١) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها ، الانجلو المصرية ، القاهرة.
(١٢) عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب،، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق .
(١٣) المرجع السابق .
(١٤) أحمد باشات: أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، ب ت.
(١٥) المرجع السابق.
(١٦) المرجع السابق.
(١٧) المرجع السابق.
(١٨) المرجع السابق

الفصل السابع

٤- تقويم الأداء .

يتضمن هذا الفصل مايلى :

- مقدمة .
- مفهوم تقويم الأداء .
- أهمية تقويم الأداء .
- أهداف تقويم الأداء .
- مجالات تقويم الأداء .

الأول : تقويم أداء العاملين ، وأهميته ، وأهدافه .

الثاني : تقويم البرامج والأنشطة ، وأهميتها ،وأهدافها ، وأدواتها .

مقدمة :

يعد تقويم الأداء أحد المهام الرئيسة لإدارة المؤسسة ، وهو عمليـة ضرورية تقوم بها الإدارة للوقوف على إيجابيات الأداء وأوجه العنصرية ، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فى أعمـال، وأنشـطة المؤسسـة وأداء العاملين بها لتحقيق أهدفها ، ومقياس جودة تحقيق هذه الأهداف بناء علـى معايير محددة سلفا ، ومؤشرات للأداء . ولذلك يعكس تقويم الأداء كل مـن الأهداف والإجراءات، والوسائل اللازمة لتحقيقها ، ويربط مجالات النشـاط بالمؤسسة بالأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة .

مفهوم تقويم الأداء : -

فى بداية الأمر لابد أن نحدد هل هو تقييم أم تقويم ؟ خاصة أن الخلاف حول الكلمتين قد اخذ حيزا كبيرا من جهود الباحثين والمهتمين بهما ، والمستخدمين لهما فى المجالات المختلفة ،وخاصة فى المجال التربوي .

ويعود الخلاف حول مصطلح التقييم ، ومصطلح التقويم إلى الفعل فى اللغة العربية ، فيقال قيمت الشيء تقييماً ، وقومت الشيء تقويماً ، كما ورد فى كثير من معاجم اللغة العربية ، وقيمت الشيء تقييما بمعنى قدرت ثمنه ، وقيمته ، لذلك شاع فى المجالات الاقتصادية خاصة مصطلح تقييم الأصول، أي تقدير القيمة والثمن لها ، فى حين أن تقويم الشيء تقويما أى جعلته مستقيما ، أي إصلاح الشيء وعلاج المعوج منه، ولذلك يستخدم فى مجال الطب خاصة تقويم الأسنان مثلا ، أي إصلاح وتعديل المعوج فيها.

والاختلاف أيضا حول كلمتي التقييم والتقويم لا يعود فى الأصل إلى اللغة العربية فقط ، بل إلى الكلمتين فى اللغة الانجليزية أيضا ، حيث توجد كلمة Valuation , وتعنى تقييم ، وكلمة Evaluation, وتعنى تقويم ، وحلا للخلاف اللغوي فقد أجاز مجمع اللغة العربية استخدام الكلمتين بمعنى واحد [١] .

لكن ذلك لم ينه الخلاف ، وأصبح البعض يرى أن التقييم هو عملية إصدار حكم فقط ، إما التقويم فيعني إصدار حكم علي الأداء والمنتج ، مع اتخاذ القرارات للقيام بالتغذية الراجعة (التطوير و التحسين) ، و علي هذا يكون التقييم جزء من التقويم ، و أن التقويم اعم وأشمل ، و يتضمن التقييم لأنه أحد مراحل التقويم ، وعلي ذلك يفضل استخدام مصطلح التقويم ، لأننا في الغالب نتخذ من القرارات و الإجراءات التي تصاحب عملية التقويم ، و تستهدف التطوير والتحسين للعمل أو الأداء أو المنتج .

أما عن مفهوم الأداء فهو يعنى مجموعة المخرجات أو الأهداف المتوقعة التي تسعي أي مؤسسة إلي تحقيقها ، و يرتبط تقويم الأداء بأهداف المؤسسة ، و طبيعة العمل و الأنشطة التي تقوم بها ، فتقويم أداء المؤسسات الاقتصادية يعني فحص الموقف المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين ، و ذلك في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية[٢] ، كما أن تقيم الأداء يعبر عن تقيم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة ، و هي في العادة بحثا

عن العوامل المؤثرة في النتائج ، و تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ ، و تحديد المسئوليات، وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا [٣] .

و تقويم الأداء فى المؤسسات يكون بمثابة تقويم للمدخلات من أهداف وتوقعات ، و موارد مادية وموارد بشرية، و السياسات و التشريعات ، و تقو يم العمليات من تخطيط العمل و تنفيذه ، و الأشراف و المتابعة له ، ثم الحكم علي جودة المنتج أو المخرج للمؤسسة ، ومدي رضا العملاء عن أداء المؤسسة و المنتج .

كذلك يعني تقويم الأداء قياس الأداء الفعلي للمؤسسة ، و تسجيل النتائج المحققة و تحليلها، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المتوقع تحقيقها ، و المحددة سلفا بواسطة الخبراء ، و أصحاب القرار ، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التطوير و الإصلاح لهذه النتائج مستقبلا، و التنبؤ بالتهديدات المتوقعة ، و المعوقة لتحقيق الأهداف ، والعمل علي مواجهتها .

أهمية تقويم الأداء :

إذا كانت وظائف ألإدارة تشمل علي التخطيط و التنظيم و الإشراف و التوجيــه والرقابة، فان تقويم الأداء يعد أهم العمليات الإدارية ، وقد يستخدم التقويم ضمن المتابعة أو الرقابة كوظائف إدارية ، لكن تظل وظيفة التقويم احد المهام التي قد تتم من خلال المتابعة، و الرقابـــة سواء داخل المنظمة أو خارجها .

و تقويم الأداء يعد الوظيفة الإدارية التي تتكامل مع الوظائف الإدارية الأخرى ،فالتقويم للأداء يشمل خطة العمل للمؤسسة ، و تنظيم الوحدات ، و تنفيذ البرامج والأنشطة ، والتوجيهات و الإرشادات ، بل و يشمل المتابعة و التقويم أيضا ، فهو يكشف الايجابيات ،و أوجه القصور في جميع الوظائف الإدارية إلي جانب وظيفة التقويم ذاتها ، أهدافها ، أساليبها ، أدواتها ، ومدي قياس المخرجات من خلالها ، إلي جانب ما يتوافر فيها من العدالة و الموضوعية والشفافية ، و لذالك هناك انعكاس للنتائج علي جميع العمليات الإدارية بما فيها التقويم ، و لذلك يساعد تقويم الأداء علي [٤] :

(١) الوقوف علي مدي تحقيق أهداف المنظمة ، و تحديد العوامل التي تعوق تحقيق هذه الأهداف باعتبارها توقعات محددة .

(٢) معرفة معدلات ألأداء الفعلي بالمؤسسة ، وما يتعلق بأداء العاملين ،و كفاءاتــهم ، و قدرتــهم واستعداداتهم ، ومقدار الرضا الوظيفي لديهم .

(٣) العمل علي إحداث التطور و التحسين للأداء ، و تحقيق الجودة ، و ضمان استمرارية الجودة .

أهداف تقويم الأداء :

يهدف تقويم الأداء :

١- معرفة مدي تحقيق الأهداف المنظمة ، والمهام و المسئوليات المتواجد بها .

٢- قياس معدلات الأداء ،وتحديد مستوياته .

٣- تحديد العوامل المسئولة عن إنجاز الأعمال أو إعاقة تحقيقها .

٤- الوقوف علي التهديدات الخارجة عن نطاق الإدارة داخل المؤسسة .

٥- اختيار أساليب ، و وسائل الدعم و التحفيز لانجاز أهداف المؤسسة .
٦- مقارنة نتائج قياس الأداء بالمعايير السابقة تحديدها .
٧- إعادة النظر في توزيع المهام و المسؤوليات علي وحدات المؤسسة و إفرادها .و العلاقات بينها.
٨- تحديد برامج و أنشطة التنمية البشرية، و متطلباتها بالمؤسسة .

مجالات تقويم الأداء

تتعد مجالات تقويم الأداء للمؤسسات ومنها مايلى :

الأول : تقويم أداء العاملين .

وتقويم أداء العاملين هو عملية مخططة ومنظمة لإصدار حكم على قدرات وإمكانات واستعدادات العاملين أثناء قيامهم بعملهم الفعلي فى فترة زمنية محدد ، وفى ضوء معايير موضوعية ، ومؤشرات واضحة لجودة الأداء .

وهذا التعريف يتضمن مايلى :

١- تقويم الأداء عمل مخطط ويتم بصورة منظمة .
٢- يقيس قدرات وإمكانات العاملين واستعداداتهم .
٣- يتم فى فترة زمنية محددة .
٤- يركز على الأداء الفعلي للعامل .
٥- وجود معايير أداء موضوعية، ومؤشرات واضحة .
٦- يتم على أساس معدلات أداء عالية للجودة .

أهداف تقويم أداء العاملين

١- تحديد الكفايات والقدرات الموجودة لدى العامل .

٢- مقارنة القدرات والكفايات لدى العامل باحتياجات الوظيفة .

٣- تحسين وتطوير كفايات العامل ومهاراته لتحقيق التنمية المهنية المستدامة .

٤- تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف فى أداء العامل .

٥- التقدير الذاتي لقدرات العامل وكفاياته ، والحرص على تقويم ذاته .

٦- إثارة الدافعية لدى العاملين لتطوير وتحسين أداءهم .

٧- ربط أجر العامل ومكافأته وحوافزه المالية بنتائج الأداء .

وعند تقويم أداء العامل لابد من مراعاة الأتي :

* إعداد معايير ومؤشرات لجودة الأداء .
* عدالة وموضوعية التقويم .
* الشفافية فى تحليل النتائج .
* وجود أدوات ومقاييس علمية .
* توفر الصدق والثبات فى المقاييس .
* الاستفادة من نتائج التقويم فى تحسين الأداء .
* وجود أهداف واضحة ومحددة لتقويم الأداء .
* مراعاة أهداف المؤسسة وأهداف العامل .

مداخل تقويم أداء العاملين .

يتم تقويم العامل على أساس مدخل :

١- الكفايات .

٢- الأدوار .

٣- المهام والمسؤوليات .

٤- نواتج الأداء للعامل .

طرق تقييم الأداء للعاملين :

تتعدد وتتنوع طرق تقييم الأداء ومن هذه الطرق مايلى

١- تقييم الأداء فى ضوء الصفات والخصائص :

وتعتمد على إعطاء الفرد تقديرا معينا على صفة أو خاصية من الخواص المتوفرة لدى الفرد (العامل) ، بحيث يحدد لكل صفة (٥) درجات ، وهى تمثل أعلى مستوى، ودرجة صفر أدنى درجة ، ثم تحسب الكفاية لكل عامل وفقا لهذا المقياس .

بطاقة لتقييم الأداء

م	الأداء	العامل أ	العامل ب	العامل ج	العامل د	العامل هـ
		٥	٥	٥	٥	٥
١	الحضور فى الوقت المحدد للعمل .					
٢	الالتزام بمواعيد الانصراف اليومي.					
٣	التعاون مع زملاؤه لإنجاز العمل .					
٤	إنجاز الإعمال التي يكلف بها.					
٥	يؤدى التكليفات فى الوقت المحدد .					
٦	التعاون مع الرؤساء فى العمل .					
٧	الحرص على التنمية المهنية.					
	المجموع					

وبعد التقييم يمكن أن تصنف مستويات الأداء للعاملين بالمؤسسة إلى ثلاثة مستويات هم :

الممتاز ـــــ المتوسط ـــــ المقبول .

%٢٠ %٦٠ %٢٠

طريقة الترتيب :

وهى من أقدم الطرق المستخدمة فى تقييم الأداء للعاملين ، حيث يقوم الشخص القائم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا، حسب كفاءاتهم مـن الأحسن إلى الأسوأ ، ويتم هذا العمل بعد مقارنة أداء الفـرد بـالآخرين ، وعلى أساس تقييم الأداء الكلى له ، ويمكن إعداد استمارة للحكم علـى أداء الفرد فى ضوء الكفايات والمهارات ، وبعد التقييم يتم ترتيب الأفراد .

٢-طريقة المقارنة الثنائية :

وهى الطريقة التى يقوم فيها القائم بالتقييم بمقارنة أداء كل فرد مع زملائه بالتتالي لتحديد الأفضل فى كل نهما ، بغرض تحديد أعلى أداء للعامل من بين كل أثنين ، أي عقد مقارنات ثنائية بين الأفراد المراد تقييمهم .

مثال :

يوجد أربع أفراد هم : س ص ع غ

بمقارنة الشخص س مع ص يتبن أن س هو الأفضل.

" " س مع ع " ع هو الأفضل

" " س مع غ " " س " " .

" " ص مع ع " " ع " " .

" " ص " غ " " غ " " .

" " ع " غ " " ع " " .

وبعد التقييم يمكن استخلاص النتائج التالية :

ع هو الأفضل من س ، ص ، ع .

س هو الأفضل من غ .

غ أفضل من ص .

٣- طريقة التوزيع الإجباري :

وهذه الطريقة تعتمد على أساس التوزيع الطبيعي ، ويرى تركيز الأداء حول المستوى المتوسط ، ويقل عند الطرفين ، وذلك تكون نسبة ١٠% لمستويات الأداء الممتاز ، و١٠% لمستويات الأداء الضعيف، ثم يختار من الباقين ٢٠% لمستوى الأداء الأعلى من المتوسط، و٢٠% أخرى لمستوى دون المتوسط ، و٤٠% الباقين هي المستوى المتوسط .

٤-طريقة الاختيار الإلزامي :

وهى الطريقة التى تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة عند تقييم الأداء ، وهذه الطريقة تتضمن وضع عدة عبارات تصف أداء العامل أثناء قيامه بوظيفته ، ووضع هذه العبارات فى مجموعات وكل مجموعة أربع جمل منها اثنتان من العبارات للصفات المرغوبة، واثنتان للصفات غير المرغوبة، ثم يقوم الشخص المقوم بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على أداء العامل ، وأخرى أمام العبارة الأقل انطباقا عليه ، ثم تقارن اختيارات الشخص القائم بالتقييم بتقديرات الإدارة العليا واختياراتها، ويصدر حكم على أدائه .

٥-طريقة الوقائع الحرجة :

وتعتمد هذه الطريقة على تجميع أكبر عدد من الوقائع أو الأحداث الحرجة التى تتسبب فى نجاح أو فشل العمل ، ويقوم الشخص القائم بالتقييم بملاحظة أداء العامل ، وتحديد الأحداث التى تحدث منه أثناء العمل .

٦-قوائم المراجعة :

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد قائمة من الأسئلة التى تتضمن مجموعة من العبارات الو صفية التى تميز الأداء الكف للعمل ، ويقوم الرئيس المباشر بوضع علامة أمام كل سؤال إم بنعم أو بلا حسب رأيه فى الموظف ، مع وضع قيم لكل سؤال على أن تكون سرية، ومن حق الإدارة فقط ، ومن الأمثلة :

قائمة مراجعة لتقييم أداء العامل

م	المهارات	نعم	لا
١	هل يؤدى العامل عمله بدقة ؟		
٢	هل يحرص العامل على إنجاز عمله فى الوقت المحدد؟		
٣	هل يرغب العامل فى الحضور بعد مواعيد العمل الرسمية؟		
٤	هل يواظب العامل على حضور فى الميعاد المحدد؟		
٥	هل لدى الموظف القدرة على حل المشكلات؟		
٦	هل لدى العامل مهارة اتخاذ القرار ؟		
٧	هل يتعاون العامل مع زملائه ؟		
٨	هل لدى الموظف استعداد لسماع نصائح الرؤساء فى العمل؟		
٩	هل لديه مهارة الإبداع والابتكار ؟		

الثاني : تقويم البرامج والأنشطة بالمؤسسة

تعد عملية تقويم البرامج خطوة هامة وأساسية ، نظراً لما لها من أهمية في الوقوف على مدى جودة التدريب ، تخطيطاً وتنفيذاً وحتى تقويماً ، وكشف مواطن القوة والضعف في كل جوانب العملية التدريبية ، وتحديد مقدار العائد منها معرفياً وأدائياً ، ومساعدة فئات المتدربين على تطوير أدائهم ، وإحداث النمو المهني لديهم ، وإكسابهم القدرة على تطبيق ما تعلموه

فى ممارستهم المهنية ، وتغيير اتجاهاتهم السالبة إلى اتجاهات إيجابية مرغوب فيها ، وتحسين أداءاتهم إلى المستويات العالية من الجودة والإتقان .

ولابد أن تتم عملية التقويم قبل تنفيذ البرنامج فهي عملية تصاحب التخطيط للبرنامج والوقوف على جودة التخطيط ،حيث تلبية احتياجات المتدربين ، وأن يكون التدريب نابعاً من احتياجات حقيقية ، ويعالج صعوبات ومشكلات مهنية علمية وفنية تواجه المستهدفين ، والتأكد من مدى تحديد الأهداف العامة والإجرائية واختيار المحتوى المرتبط بالأهداف، وأساليب التدريب المناسبة ومعينات التدريب اللازمة ، ومدى توفر أداوت تقويم البرنامج .

ويمتد التقويم ليشمل مدى توفر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للتدريب ، ومحاولة التغلب على أي قصور بها قبل أن يبدأ البرنامج من أجل ضمان نجاح البرنامج وتحقيق الأهداف المرجوة منه ، والقيام بالتغذية الراجعة التي تتضمن التطوير المستمرللبرنامج التدريبي . وإذا قلنا أن التقويم عملية تصاحب التخطيط وتسبق التنفيذ ، فهي أيضاً تسير مع التنفيذ جنباً إلى جنب ، حتى يمكن اكتشاف السلبيات وعلاجها أولاً بأول ، وتتم كذلك بعد انتهاء التدريب ، وتستهدف إصدار الحكم على مدى نجاح التدريب ، وإعداد التقارير عن التدريب وأداءات المتدربين والمدربين ، وإدارة البرنامج وغير ذلك .

ويعني تقويم البرامج الوقوف على مدى ما تحقق من أهداف البرامج ، والبحث عن العوامل والمعوقات التي تقف دون تحقيق هذه الأهداف [٥] أو أدت إلى انخفاض مستوى جودة هذه الأهداف .

وبمعنى أخر فإن تقويم البرامج عملية تعني تحديد الإيجابيات والسلبيات في مدخلات ، وعمليات البرامج ، ومخرجاتها، والعمل على تطوير هذه الإيجابيات ، واقتراح الحلول لعلاج السلبيات ، إذن هو عملية تشخيصية في المقام الأول .

والتقويم عملية مخططة للحصول على معلومات أو بيانات أو حقائق عن موضوع معين بطريقة علمية لإصدار حكم عليه بغرض التوصل إلى تقديرات كمية وأدلة كيفية ، تستهدف التطوير والتحسين للبرنامج التدريبي من جميع مكوناته وعناصره .

أهمية تقويم البرامج التدريبية

لما كان التقويم عملية للحصول على بيانات ومعلومات صادقة عن البرامج بطريقة علمية وموضوعية ، لإصدار حكم عليه بغرض الوصل إلى تقديرات وإحكام كمية وكيفية ، فإنه من الضروري القيام بعملية التقويم حتى يمكن بعد ذلك اتخاذ القرارات للإصلاح والتطوير وتحقيق جودة التدريب أداء وإنتاجا .

كما يحقق تقويم البرامج الفوائد التالية [٦] .

١- إعداد معايير إحصائية لتقييم فعالية التدريب .

٢- التحقق من مدى نجاح التدريب في التطوير والتعديل .

٣- اكتشاف الأداء المبدع للأفراد وتنميته .

٤- وضع نماذج للتفكير الصحيح تجاه المشكلات .

أهداف تقويم البرامج التدريبية :

أن الهدف الرئيسي لتقويم البرامج التدريبية هو جمع البيانات التي تستخدم أساساً لتحسين نظام التدريب بجميع عناصره أو التطوير لاستراتيجيات ، ومراقبة الجودة لجميع مكوناته [7] .

ويهدف تقويم البرامج إلى :

١- التأكد من تحقيق الأهداف التدريبية ، وتحديد أوجه القصور.

٢- تطبق معايير الجودة .

٣- التأكد من جدية التنفيذ لخطة البرامج .

٤- ضمان استمرارية الجودة .

٥- إنشاء قاعدة بيانات عن مدخلات البرامج، وجودة عملياتها ، ومخرجاتها .

٦- إعداد وتطوير البرامج المستقبلية .

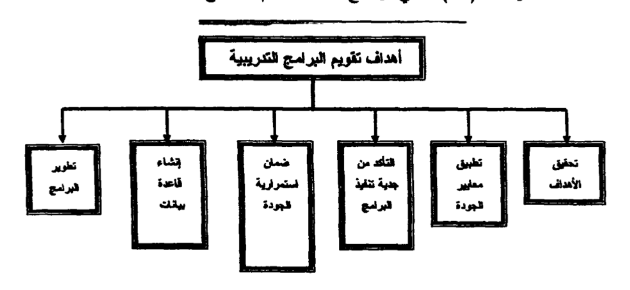
كما يجب أن يشمل التقويم جميع العناصر الفاعله في البرامج التدريبية ، حيث إنها تتفاعل وتتكامل جميعاً لتحقيق أهدافها . كما توجد أهداف ثانوية لعملية التقويم هي [٨] :

١- التأكد من أن التدريب يتم بشكل منسق كما هو مخطط ومصمم وعدم الانحراف عنه نظراً لأنه لا يمكن تحديد صدق وفاعلية البرامج التدريبية تحت ظروف الارتجالية والعشوائية في العمل .

٢- توفير الأساس لتحديد احتياجات المتدربين للتدريب وتطويره ورفع كفاءته أثناء الخدمة .

٣- الاستفادة من المعلومات والبيانات التي يوفرها التقويم في علاج جوانب الضعف وإدخال التعديلات عليها . (التغذية الراجعة) .

وشكل (١٤) التالي يوضح أهداف تقويم البرامج :



٤- شكل (١٤) يوضح أهداف تقويم البرامج :

الأسس التي يعتمد عليها تقويم البرامج :

ويمكن تحديد الأسس التي يعتمد عليه التقويم بما يلي :

- شمولية التقويم وتكامل نتائجه .

- اعتماد التقويم على بيانات ومعلومات .
- التقويم عملية علمية وموضوعية .
- التقويم عملية مخططة وهادفة .
- يعتمد على معايير ومؤشرات .
- يعتمد على استخدام ادوات يتوفر فيها الصدق والثبات .
- شمولية التقويم لجميع مكونات البرنامج .

أنواع تقويم البرامج :

وينقسم تقويم البرامج إلى :

١- التقويم القبلي : ويتم هذا النوع من التقويم قبل بدء تنفيذ البرنامج، بهدف التعرف على خبرات المتدربين السابقة ومستوى أداءاتهم المهنية ، وأيضاً التعرف على مدى جودة عملية التخطيط للبرنامج ، واستيفاء عناصرها الأساسية ، ومتطلباتها ، من الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لكي يبدأ البرنامج بداية جادة وفعالة .

٢- التقويم البنائي أو التكويني : وهذا النوع من التقويم يتم أثناء العمل ، ويصاحب عملية التنفيذ ، ويستهدف الوقوف على جودة الأداء بصفة مستمرة ، وعلاج السلبيات من بداية التدريب ، بدلاً من تراكمها وما يترتب عليه من ضياع الوقت والجهد ، ويمكن أن يتم ذلك بملاحظة أداء المتدربين والمدربين ، وتحليل الإنتاج الفردي والجماعي ، أو استطلاع أراء الفئات المشاركة في التدريب فيما تم من البرنانج .

٣- التقويم النهائي : ويتم هذا النوع من التقويم للبرنامج بعد انتهاء التدريب من أجل إصدر حكم على البرنامج وما حققه من أهداف ، ثم تحليل البيانات والأداء للمتدربين ،واتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين البرنامج، ويمكن أن يتضمن التقويم النهائي الاستفادة من نتائج التقويم القبلي ، والذي يعد في أحد جوانبه جزء من عملية التقويم النهائية .

٤- التقويم الذاتي : وهو أحد أنواع التقويم حيث يقوم المتدرب أو المدرب بتقويم نفسه ذاتياً ، ومن خلال استخدامه بطاقة أواجاة لتقويم ذاته أو كتابة تقرير عن أدائه أثناء التدريب .

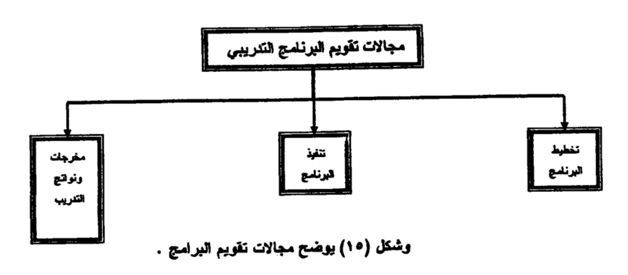
مجالات تقويم البرنامج التدريبي :

من أهم المجالات التي يشملها التقويم للبرنامج ما يلي :

أ. التخطيط : ويشمل تقويم كيفية تقدير الاحتياجات التدريبية ، ومدى جودة الأهداف ، ومدى ارتباطها باحتياجات المتدربين ، والمحتوى العلمي ومدى ارتباطه بالأهداف ، ومدى ملائمة استراتيجيات التدريب للمتدربين والمحتوى العلمي فى التدريب ، واختيار معينات التدريب ومدى ارتباطها المحتوى، وتكاملها مع استراتيجيات التدريب ، والإمكانات المادية والبشرية ومدى توفرها ، وأدوات التقويم في البرنامج التدريبي .

ب. التنفيذ : ويتضمن التقويم إلى أي مدى تم الالتزام بالخطة الموضوعة بكافة جوانبها ، والأعمال والممارسات والاساليب اليومية للتدريب من محاضرات وورش عمل وإنتاج المتدربين ، وإدارة وإشراف للبرنامج والمشكلات إلتي ظهرت فى التدريب ، وكيفية مواجهتها ، ومدى تأثير هذه المشكلات على المستهدفين في البرنامج ، ومدى رضا المتدربين عن تنفيذ البرنامج .

ج. مخرجات ونواتج التدريب : ويشمل تقويم النتائج المخرجات والتوقعات المستهدفة من التدريب ، والتي تلبي احتياجات المتدربين من معلومات ومعارف ، واتجاهات وقيم ، ومهارات أدائية ، والوقوف على النتائج قبل وبعد التدريب ومستوى الإنجازات الذي تحقق من البرناج . وشكل (١٥) التالي يوضح مجالات تقويم البرامج :



وشكل (١٥) يوضح مجالات تقويم البرامج .

خطوات تقويم البرامج التدريبية :

يمر تقويم البرنامج بعدة خطوات هي :

١. تحديد أهداف عملية التقويم .
٢. تحديد جوانب ومجالات التقويم .
٣. إعداد أدوات التقويم ، والتأكد من صلاحيتها .
٤. تحديد فئات المشاركين في التقويم .
٥. تطبيق أدوات التقويم ، وجمع المعلومات والبيانات .
٦. تحليل البيانات والمعلومات والوصول إلى نتائج وتفسيرها .
٧. اتخاذ القرارات بالتحسين والتطوير .

a. أساليب تقويم برامج التدريب :

يمكن تقويم البرامج التدريبية بأساليب كثيرة منها :

أولاً : تحليل الموقف التدريبي وذلك يتم عن طريق [٩] :

أ. تسجيل البرنامج التدريبي على شريط فيديو مثلاً وإعادة عرضه ثم نقده وتحليله والوقوف على إيجابياته وسلبياته وتحديد وسائل علاجها .

ب. ملاحظة التفاعل الحادث في بيئة التدريب فتقويم التفاعل بين المتدرب والمدرب أثناء تنفيذ البرنامج ومعرفة أثره وتحليل مناقشاتهم وآرائهم ومدى توظيفها لتحقيق أهداف البرنامج يعتبر أحد أساليب تقويمه .

ج. مقارنة البرنامج التدريبي المراد تقويمه ببرنامج تدريبي آخر مشابه له ويحقق نفس أهدافه وسبق الحكم عليه بالجودة والكفاءة من قبل مجموعة من المتخصصين والخبراء في هذا المجال .

ثانياً : تقويم البرامج التدريبية في ضوء الكفايات اللازمة للفرد ، للقيام بعمل أو وظيفة معينة ، حيث يمكن إعداد بطاقة أو مقياس بهذه الكفايات من خلال الأبحاث والدراسات السابقة ،والحكم على جودة هذه البرامج في ضوءها وبعد تحليل أهدافها .

ثالثا : تقويم البرامج التدريبية في ضوء الأدوار التي يقوم بها الفرد فى الوظيفة التى يمارسها، ومدى فعالية هذه البرامج في تحسين أداءه ، وأدواره التي تم الاتفاق عليها من قبل .

رابعاً : تقويم البرامج التدريبية على أساس التكليفات والمهام لكل من [١٠] .

أ. المتدرب : غالباً ما يكون المتدربون في أفضل وضع لإعطاء مرئيات عن البرامج التدريبية ومحتواه وأساليبها ووسائل تقويمها ، ولذلك يجب الاستفادة من هذا المصدر للمعلومات المرتدة في تحسين هذه البرامج وعلاج نواحي القصور بها ، بأستخدام الاستبيانات المسحية وإجراء المقابلات مع المتدربين وتحليل لنتائجها ، وعلى الرغم من حقيقة أن ردود أفعال وأحكام المتدربين هامة وضرورية لكنها غالباً ، تفتقر إلى الموضوعية والثبات ، ولذلك يجب إعداد وسائل جمع البيانات بعناية ، والاستخدام الماهر والتفسير الذكي للنتائج يؤدي إلى تحسين

موضوعية وثبات البيانات التي يتم جمعها عن طريق هذه الوسائل .

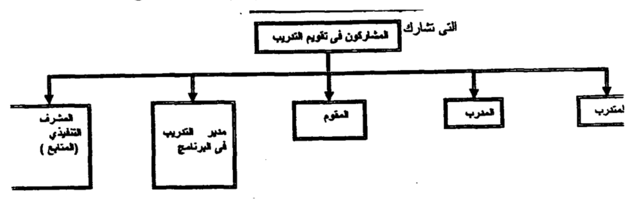
ب. المدرب : يعتبر المدربون أيضاً جزءاً لا يتجزأ من التدريب ولهذا السبب فإن ملحوظاتهم وأحكامهم تعتبر مدخلات ضرورية لتقويم البرامج التدريبية كما أن خبراتهم ومعلوماتهم تفيد واضعي البرامج وتوفر لهم قدراً كبيراً من التغذية الراجعة للتحسين والتطوير ، وعلى الرغم من خطورة تحيز المدربين وذلك لرغبتهم في تحسين صورتهم ، فمن الضروري جمع وتحليل أحكام هؤلاء الأفراد الذين هم أقرب ما يكون للمتعلم (المتدرب) وتعتمد موضوعية أحكام المدربين على المجال الذي يتم بحثه، والوسائل المستخدمة في جمع البيانات .

ج. مقوم التدريب : يعتبر مقويم التدريب ذوي الخبرة من أفضل مصادر البيانات الصادقة والموثوق فيها عن فعالية مكونات البرامج التدريبية نظراً لخبراتهم ومعارفهم في مجال تقويم هذه البرامج وقياس فعاليتها والمعايير التي يقومون على أساسها [١١].

د. مدير التدريب : حيث يكون مدير التدريب هو المسئول في النهاية عن فاعلية وكفاءة نظم وبرامج التدريب التي يتم تصميمها وإعدادها وتنفيذها داخل جهاز التدريب ومؤسسته ، وعلى الرغم من أن مدير التدريب يكون غير مشارك في البرامج التدريبية بشكل مباشر ، إلا أن تعليمه وخبراته تسمح له

بإعطاء تقويم متخصصي Professional بفاعليه مكونات البرامج التدريبية وكيفية علاج نواحي القصور بها .

هـ- مشرف التدريب التنفيذي (المتابع) : (في مكان العمل) يمكن لمسئولي ومنفذي البرامج التدريبية تقديم معلومات قيمة عند تقويم هذه البرامج من حيث كفاءة الأهداف والمحتوى واستراتيجيات التدريب وأجهزته ومواده التدريبية وغير ذلك وعلى الرغم من أن بعض هؤلاء يكونوا غير متخصصين أو مؤهلين للتعليق على الاستراتيجيات المستخدمة أو فاعلية مكونات البرامج ألا أن مساهمتهم في التقويم قيمه للغاية . وشكل (١٦) التالى يوضح الفئات التى تشارك



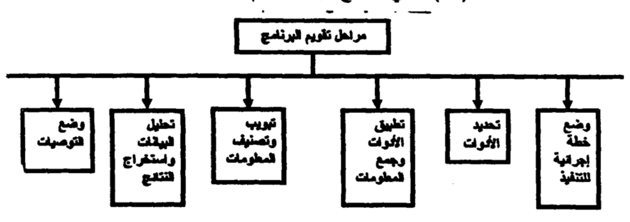
شكل (١٦) يوضح الفئات التى تشارك فى تقويم التدريب .

مراحل تقويم البرامج

يمكن تحديد خطوات أو مراحل تقويم البرامج التدريبية في النقاط التالية :

١. تحديد الجوانب أو النواحي المراد تقويمها في البرنامج والتي سوف تخضع لعملية التقويم (تخطيط – تنفيذ – نتائج ... الخ) .
٢. وضع خطة إجرائية لتنفيذ عملية التقويم .
٣. تحديد الأدوات المناسبة للقيام بتنفيذ الخطة واعدادها وتوفيرها .
٤. تطبيق الأدوات وجمع المعلومات والبيانات .
٥. تبويب وتصنيف البيانات والمعلومات وتفريغها .
٦. تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها .
٧. وضع التوصيات ورسم خطة للتحسين والتطوير ثم القيام بتنفيذها .

وشكل (١٧) التالي يوضح مراحل تقويم التدريب :



شكل (١٧) يوضح مراحل تقويم التدريب :

كيفية تقويم البرامج التدريبية

يمكن تقويم البرامج التدريبية باستخدام الأدوات والوسائل كالملاحظة والمقابلة والاستبيان وغير ذلك ، ونشير هنا أنه قد يكون اسم الاداه واحد لا يتغير ، ولكن يتغير محتوى الأداة تبعاً للهدف من اعدادها ،وتطبيقها ،وعلى سبيل المثال ، فإذا كان الاختبار هو أحد الأدوات المستخدمة للوقوف على خبرات المتدرب المعرفية ، فان محتوى الاختبار يختلف باختلاف الهدف منه، والمعارف والمعلومات التي يتضمنها ، وينطبق الشئ نفسه على المقابلة ، أوالاستبيان ...الخ وسوف نركز في عرضنا على اكثر الادوات شيوعاً واستخداما ومن هذه الأدوات مايلي :

١.الملاحظة : Observation

وهي طريقة لتحديد السلوك الظاهر للأشخاص ،وهم يتحدثون ويتفاعلون، ويعبرون عن أنفسهم في موقف ، وهي أكثر وسيلة مباشرة لدراسة المتدربين والمدربين والظروف المحيطة بالتدريب ، وتعتبر الملاحظة الطريقة الوحيدة لدراسة جوانب معينة من البرنامج ،وعلى الأخص التفاعل بين المدرب والمتدربين ، والمدربين بعضهم بعض ، وتتميز بخصائص من أهمها :

١) أنها مقصودة .

٢) مخططة .

٣) هادفة .

٤) تعتمد على الخبراء .

٥) تركز على السلوك المهارى .

ولتحقيق ملاحظة ناجحة يراعى مايلى [١٢] :

١- حدد السلوك الذى سيتم ملاحظته .

٢- جهز النمازج التى سيستخدمها الملاحظون .

٣- اختر الملاحظين .

٤- عد جدولا للملاحظات .

٥- درب الملاحظين على القيام بها .

٦- اخطر المشاركين بالملاحظات التى تم إعدادها مع شرحها لهم .

و ينبغي التأكد من ملاحظة كل الجوانب التي يراد ملاحظتها عند التخطيط لها، وأن يكون الأشخاص القائمين بها مدربين ومؤهلين ،وغالباً ما يعدون بطاقة أو نموذج لتقرير ملاحظة .

٢. المقابلة : Interview

المقابلة هي حوار مباشر بين طرفين أو أكثر ، أحدهم يوجه الحوار ويقدم التساؤلات وهو القائم بالمقابلة والآخر هو المستهدف من المقابلة وهو الذي يقدم المعلومات أو يجيب على التساؤلات .

وتعد المقابلة واحده من أهم الأدوات التي تستخدم لجمع المعلومات والحقائق من خلال عدة أنواع للمقابلة منها : المقابلة الفردية – والجماعية – والمقيدة – أ, المعيارية أو المقننة – والمنظمة وأخيراً المقابلة الحرة

وتختلف فنيات إجراء كل نوع من أنواع المقابلة ، ويتوقف استخدام أي من الأنواع السابقة على الهدف منها [١٣] .

وسوف نركز حديثنا هذا على نوعين هما الأكثر استخداماً في مجال جمع المعلومات بغرض القياس والتقويم وهما (المقابلة المقيدة – والمقابلة المنظمة) .

أ) المقابلة المقيدة (المعيارية) :

وهي أشبه بالاستبيان الذي يطبق بشكل فردي ،حيث تركز على الأسئلة المراد الإجابة عليها أثناء المقابلة مع الالتزام الحرفي من القائم بالمقابلة بالأسئلة ،و دون خروج عنها، ويستخدم هذا النوع للحصول على معلومات وبيانات محددة عن الفرد لذا فإن إجابته على الأسئلة تكون محددة أيضـــاً مثـــل : (الاسم (يكون اختياريا) / السن / الحالة الاجتماعية / نوع العمل / الوظيفة / نوع المشكلات التي يصادفها في عمله ...الخ) مما يساعد على وضع معايير للحكم على إجابات الفرد المراد مقابلته ، والخروج بنتائج يمكن تعميمها .

ويمكن وضع أسئلة الحوار في استمارة تعد مسبقاً يتم تعبئة الإجابات عليها خلال المقابلة ورغم أهمية هذا النوع في الحصول على المعلومات ،إلا انه يعاب عليها أن الحوار فيها يكون روتينيا ، مما قد يؤثر على المناخ النفسي والاجتماعي للمشاركين فى عملية المقابلة .

ب) المقابلة المنظمة :

تقوم على تحديد الموضوعات والعناصر الفرعية التي يتناولها الحوار ، دون تحديد الأسئلة الفرعية ، حيث يكتفي بطرح الموضوعات على المستجيب، ويترك له فرصة التعبير عن رأيه في هذا الموضوع دون تدخل من القائم بالمقابلة، إلا في حالة خروج المستجيب عن الموضوع، فيتم توجيه الحوار مرة أخرى بطرح العنصر التالي في الموضوع أو تذكيره بالعنصر المطلوب الحديث عنه .

ويمكن للقائم بالمقابلة أن يعد دليلاً للمقابلة يتضمن التعليمات والإرشادات ، والأفكار الرئيسة، والمفردات الأخرى التى يجب ان تشمله .

٣. التقدير المتدرج : Rating scale

وتستخدم تلك المقاييس لتقويم الأداء الشخصي ، الوسائل والأساليب ، ظروف التدريب ، المدربين ويتم ذلك خلال تنفيذ البرنامج أو انتهائه مباشرة .

الفصل ٢

ويستخدم للتقويم المتدرج إحدى طريقتين :

أ) الطريقة المعيارية :

وفي هذه الطريقة يتم ترتيب أفراد المجموعة تبعاً لتقدير المقوم لمستويات أداء كل منهم من الأعلى إلى الأدنى ويمكن حصر مستويات أداء

الافراد في المجموعة في مقياس متدرج يتراوح من ١ : ١٠ ، ثم يتم ترتيب الأفراد حسب درجات كل منهم .

ب) الطريقة المحكية :

وتعتمد هذه الطريقة على وجود محك تم الاتفاق عليه لقياس الأداء المطلوب ، ويتم على أساسه تقدير المستوى الذي حققه كل فرد بغض النظر عن أداء باقي إفراد المجموعة .

٤. الاستبيان : Questionnaire

يعد الاستبيان واحد من أهم الأدوات وأكثرها شيوعاً واستخداماً للحصول على البيانات والمعلومات فى مجال البحوث والدراسات بأنواعها المختلفة ، ويأتي شيوع الاستخدام نظراً لما يمتاز به من :

- تطبيقه على أعداد كبيرة من الأفراد .
- يتم باللقاء المباشر وغير المباشر .
- يمكن الجمع فيه بين المغلق والمفتوح فى استمارة واحدة .
- يمكن تطبيقه فردياً أو جماعياً .
- يتح الفرصة للمستجيب للتفكير والإجابة بحرية .
- سهولة التحليل الإحصائي .

إلا أن هناك بعض الملحوظات السلبية على استخدام الاستبيان منها :

- كثرة عدد مفرداته تجل المستجيب يشعر بالملل .
- يتطلب وقتا وجهدا لتطبيقه .

– فقدان العديد من الاستبيانات أحياناً لعدم إدراك المستجيب لأهميته .

طريقة إعداد الاستبيان :

تختلف طريقة الاستبيان باختلاف نوعه وطبيعة الدراسة وغالباً يوجد نوعان أساسيان هما:

أ) الاستبيان المغلق :وفي هذا النوع تحدد العناصر والمفردات أو العبارات التي يشملها الاستبيان ،وتصاغ بشكل محدد مع تحديد بدائل الاستجابة على كل عبارة ، ويتطلب من المستجيب اختيار بديل واحد يراه معبراً عن رأيه في كل عبارة .

ويخضع الاستبيان للتحكم والتجريب (إن أمكن) للاطمئنان على صلاحيته من حيث مناسبة العبارات وشموليتها للعناصر ووضوح التعليمات ...الخ ثم تجرى عملية التعديلات (إذا لزم) قبل تطبيقه .

ب) الاستبيان المفتوح : يبنى هذا النوع على أساس تحديد العناصر الأساسية المطلوب تصميمها في الاستبيان فى شكل أسئلة يقوم المستجيب بالإجابة عليها بحرية ، أو تقدم له عبارات عن العناصر المطلوبة يكون عليه أن يسجل رأيه حولها .

وهكذا تصاغ باقي الأسئلة كافة العناصر المطلوب أن يشملها الاستبيان وجدير بالذكر أن هذه الأسئلة يمكن صياغتها في شكل عبارات كما يمكن أن يتضمن الاستبيان الواحد أكثر من شكل للأسئلة أو العبارات المقترحة الإجابة أو المحددة الإجابة ، علماً بأن تحديد الإجابة (الاستبيان

المغلق) يتطلب توفر معلومات أو نتائج استطلاعات سابقة يستفاد بها في تصميم الاستبيان المغلق ، أما إذا لم تتوفر هذه المعلومات فيفضل استخدام النوع المقترح .

٥. الاختبارات : Tests

وتستخدم هذه الاختبارات لتقويم مستوى المنتج لدى المتدربين ومن هذه الاختبارات [١٤] :

أ) الاختبار القبلي : في بداية التدريب لتحديد مستوى أداء وخبرات المتدربين السابقة .

ب) الاختبار ألبعدي : وغالباً يطبق نفس الاختبار القبلي في نهاية التدريب وترصد درجاته، وتقارن بدرجات الاختبار القبلي لقياس مدى التحسن بين الاختبارين .

ج) الاختبارات القصيرة التراكمية : وتحتوى على عدد محدد من الأسئلة ذات الاختبار من متعدد المحددة ويتلقى المتدربون هذه الاختبارات على مدار جلسات البرنامج وتحسب تلك الدرجات بصورة تراكمية للمتدرب .

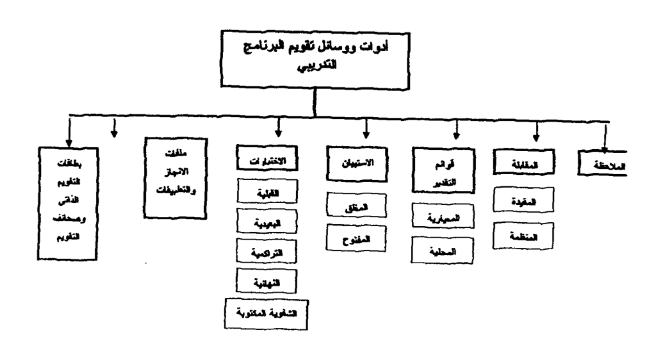
د) الاختبارات الشفوية والتحريرية : وهي وسيلة تقليدية للتقييم وتحدد تلك الاختبارات حسب معلومات ومعارف التدريب وأهدافه، وتقدم للمتدرب بصورة شفهية أو تحريرية .

٦. ملف الإنجاز للمتدرب Portfolio

يستخدم ملف التطبيقات والأنشطة الذي يقوم المتدرب بإعداده متضمناً أهم إنجازاته على مدار البرنامج ، وما يقوم به المتدرب من مهام تطبيقية وأداءات، وأنشطة من خلال مجموعات العمل في أثناء التدريب أو في موقع العمل كالقيام بمشروع تدريبي أو غيره من المهام، ويعطي عليه درجة وتوضع انجازاته فى ملف يمكن أن يقدم صورة واقعية عن التقدم فى أداء المتدرب .

٧. بطاقات التقدير الذاتي :

وهي عبارة عن أداء تقويم ذاتي يقوم الفرد بتقويم نفسه ، وكتابة تقرير عن مستوى أداءه أو تنفيذه لعمل معين ، ويكون ذلك من خلال بطاقة تتضمن فيها محاور التقويم . وشكل (١٨) التالي يوضح أدوات تقويم البرنامج التدريبي :



شكل (١٨) يوضح أدوات تقويم البرنامج التدريبي .

تبويب وتفسير واستخدام البيانات

Tabulating , Interpreting , and using Evaluation Data

عند جمع البيانات والمعلومات عن البرنامج التدريبي يتطلب الأمر تبويب ، وتلخيص نتائج الملاحظات ، والتقديرات ، الاستبيانات ، المقابلات ...الـــخ من أدوات ولذا تعتبر هذه المهمة من المهام التي تتطلب الدقة والبراعة التي تتطلب الدقة والبراعة القائمة لاستخراج مجموعة علاقـــات مـــن التفريـــغ والتصنيف والتبويب لتلك البيانات .

وبعد ذلك يتم تفسير تلك البيانات والمعلومات ، وتعتبر من أهـــم خطـــوات عمليةالتقويم .هي مرحلة تعتمد إلى حد كبير علـــى المعرفـــة ، والمهـــارة المتخصصة للمقوم ،ومن خلالها يتم تحديد مواطن القوة والضعف المهمة ، والوصول إلى استنتاجات يمكن أن تعتمد عليها التوصيات الخاصة لعمليـــة التحسين والتطوير .

كتابة التقرير عن نتائج تقويم البرامج

أن كتابة تقرير تقويمي للبرنامج يتضمن توضيح شامل لكافة الإجراءات التي تمت بدأ من عملية التخطيط للتدريب وصولاً إلى النتائج والتوصـــيات والمقترحات .

وفيما يلي أهم محتويات التقرير :

١. العنوان

٢. تقديم .

٣. فهرس التقرير.(المحتوى – قائمة الجداول والأشكال).

٤. مقدمة

٥ . الأهداف للتدريب والمحتوى والأساليب والمعينات والفئات المستهدفة .

٦. نتائج عملية التقويم لجميع مدخلات وعمليات ونواتج التدريب .

٧. التوصيات والمقترحات وتتضمن خطط العمل المستقبلية للتحسين .

٥. الخاتمة .

٦. الملاحق

هوامش الفصل السابع

١- فؤاد أبو حطب ، أمال صادق : التقويم النفسي ، الأنجلـو المصـرية، القاهرة، ٢٠٠١.

٢- توفيق محمد عبد المحسن :تقيـيم الأداء ، دار النهضـة العربيـة ، القاهرة، ١٩٩٧.

٣-المرجع السابق .

٤- أحمد فاروق محفوظ : محاضرة عن تقويم البرامج التدريبية ، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة ، ٢٠٠٣.

٥- فؤاد أبو حطب : محاضرة عن تقويم البرامج والسياسـات ، المركـز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة ، ١٩٩٤.

٦- عقيل محمود رفاعي : تقويم برنامج المبعوثين للخارج ، مجلة عـالم التربية ، رابطة التربية الحديثة، ٢٠٠٣ .

٧- أحمد فاروق محفوظ : محاضرة عن تقـويم البـرامج والسياسـات ، مرجع سابق .

٨- عقيل محمود رفاعي : تقويم البرامج التدريبية أثناء الخدمة ، مجلـة التقويم التربوي ، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ١٩٩٩.

٩- ج.م.ع :وزارة التربية والتعليم ، دليل التقويم الشامل ، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي ،٢٠٠٣.

١٠- عقيل محمود رفاعي : دراسة تقويمية لصعوبات التدريب عن بعد ، مجلة مستقبل التربية العربية ،ع ١٦،١٧،يناير ١٩٩٩.

١١- رأفت عبد الفتاح : سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة،٢٠٠١.

١٢- عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي الإعــلام التربــوي، مركــزا لخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ، ٢٠٠٥.

١٣- أحمد فاروق محفوظ : محاضرة عن تقويم البــرامج والسياســات ، مرجع سابق .

١٤- ج.م.ع :وزارة التربية والتعليم ، دليل التقــويم الشــامل ، المركــز القومي للامتحانات والتقويم التربوي ،٢٠٠٦.

نماذج مقترح لأدوات تقويم البرامج التدريبية .

١. نموذج مقترح لبطاقة تقويم ذاتي في مجال التخطيط للتدريب

*- البيانات الأولية:

- الاسم (اختياريا) ....
- المؤهل:.................................الوظيفة:...........
- سنوات الخبرة:....................

ضع علامة (√) في العمود المناسب مقابل كل فقرة أو بند في بطاقة التقدير ، وتعبر عن رأيك .

م	العبـــارة	درجة كبيرة (٣)	درجة متوسطة (٢)	درجة قليلة (١)
١	صياغة أهداف البرنامج التدريبي بصورة سلوكية			
٢	تحليل محتوى البرنامج إلى جوانب التعلم المختلفة			
٣	شمول الأهداف لجوانب التعلم المختلفة			
٤	اختيار الأنشطة التعليمية لتحقيق أهداف البرنامج			
٥	التنوع في الأنشطة التدريبية لمراعاة الفروق الفردية بين المتدربين .			
٦	اختيار التقنيات التربوية والوسائل التعليمية المناسبة للمتدربين .			
٧	تحديد المهارات والتدريبات التي سيمارسها المتدربون			
٨	تحديد الواجبات والأنشطة			
٩	تحديدا لتهيئة الحافزة لدافعية للمتدربين			
١٠	تحديد المتطلبات السابقة للتعلم الجيد			
١١	تحديد أسلوب التقويم البنائي .			
١٢	تحديد أدوات القياس المناسبة لتقويم مدى تحقيق أهداف ونوات التدريب .			

والبطاقة السابقة لتقويم أداء المدرب أو أخصائي التدريب أو المخطط للبرامج ، وهى تتضمن المهارات التي يجب توافرها فيمن يقوم بإعداد الخطة التدريبية أو تخطيط البرامج التدريبية .

وللحكم على أداء المتدرب أو المدرب وغيره ذاتياً تعالج البطاقة إحصائياً كما يلى :

تعد بطاقة التقدير الذاتي في مقياس ثلاثي الاستجابة ، ويمكن للمتدرب أو المدرب أو أخصائي التدريب أن يعطى لنفسه درجة ، وتحسب كمايلى :

- درجة كبيرة أو دائماً تقدر بثلاث درجات .
- المتوسط يعطى درجتان .
- قليلة تعطى درجة واحدة .
- تجمع الدرجات وتقسم على عدد الفقرات × ٣ ، وتحول إلى نسبة مئوية .

نموذج رقم (٢)
استطلاع رأي المدرب
في اليوم التدريبي من البرنامج

بيانات عامة :

اسم المدرب : ....

الوظيفة:.......................................

الموضوع التدريبي...

....

اليوم :   التاريخ :   /   /

توجيهات :

يرجى التكرم بالإجابة عن التساؤلات التالية بكل صراحة ودقة لأهمية آرائكم في تطوير وتحسين البرنامج مستقبلاً .

١. هل المادة التدريبية للموضوع الذي قمت به :(في حالة الإجابة لا توضح الأسباب)

	نعم	لا
كافية ؟	☐	☐
واضحة ؟	☐	☐
مترابطة ؟	☐	☐

٢. ما رأيك في الأنشطة التدريبية للموضوع ؟

....

....

....

....

....

....

٣. هل لديك مقترحات بشأن المادة التدريبية والأنشطة ؟

نعم	لا
☐	☐

في حالة الإجابة نعم اكتب مقترحاتك :

....

....

....

٤. ما رأيك بالنسبة للإمكانات والمعينات والوسائل التي قدمت لليوم التدريبي ؟

	نعم	لا
كافية	☐	☐
سليمة	☐	☐
مناسبة	☐	☐
حققت فائدة	☐	☐

٥. في حالة الإجابة (بلا) يرجى كتابة التعليق والأسباب :

....

....

....

....

....

....

....

٦. يرجى كتابة رأيك بالنسبة للمتدربين ؟

....

....

....

٧. ما هى أهم المشكلات أو الصعوبات التي واجهتك في اليوم التدريبي ؟

....

....

....

....

....

....

....

٨. ما هي أهم مقترحاتك بوجه عام لأجل تطوير وتحسين البرنامج ؟

....

....

....

نموذج رقم (٣)
استطلاع رأي المدرب
في اليوم التدريبي من البرنامج

بيانات عامة :

اسم المدرب : .... الوظيفة :

....

الموضوع التدريبي...

....

اليوم :   التاريخ :   /   /

توجيهات :

يرجى التكرم بالإجابة عن التساؤلات التالية بكل صراحة ،ودقة لأهمية آرائكم في تطوير وتحسين البرنامج مستقبلاً .

١. هل المادة التدريبية خلال اليوم تحقق احتياجاتكم :

نعم ☐   لا ☐

٢. ما رأيك في الأنشطة التدريبية التي قدمت لموضوع اليوم التدريبي ؟

....

....

....

٣. هل قام المدرب بتحقيق أهداف اليوم التدريبي ؟

لا	نعم
☐	☐

٤- وضح الأسباب في حالة الإجابة بلا:

٤. ما رأيك في إدارة وتنظيم اليوم التدريبي ؟

....

....

....

٥.ما رأيك فى المعينات والوسائل في اليوم التدريبي ؟

	نعم	لا
- مستخدمة	☐	☐
- كافية	☐	☐

٦. ما هي أهم المشكلات أو الصعوبات التي واجهت العمل اليومي في البرنامج ؟

....

....

٧. ما هي مقترحاتك لأجل تطوير وتحسين البرنامج ؟

....

....

....

نموذج (٤) بطاقة ملاحظة لتقييم أداء المتدرب

م	الاسم	جهة العمل	الوظيفة	العنصر / الدرجة	عناصر التقويم					المجموع الكلي ٥٠٪
					المواظبة	المظهر	المشاركة	التعاون	الإنجاز	
					١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	
١										
٢										
٣										
٤										
٥										
٦										
٧										
٨										
٩										
١٠										

اسم المدرب :   التوقيع :

نموذج رقم (٥)

استبيان لتقويم البرنامج

بيانات عامة :

اسم المدرب : (اختياري)　　　　　الوظيفة :

الإدارة التعليمية :　　　　　المديرية التعليمية :

تاريخ التعيين في الوزارة : ☐　　　　　الجنس ☐

أنثى

الدرجة العلمية الحاصل عليها :　　　　　التخصص :

توجيهات :

يرجى التكرم بالإجابة عن التساؤلات التالية بدقة لأهمية آرائكم في تطوير وتحسين البرنامج مستقبلاً .

١- هل استفدت من التدريب كما توقعت ؟

نعم ☐　　　　　لا ☐

- في حالة حصولك على ما هو اقل مما توقعت المرجو أذكر الأسباب...

....

....

....

٢- ما الموضوعات الواردة في البرنامج ولا تمثل احتياجا لكم ؟

أ- ....

ب...

ج...

....

٣- ما الموضوعات التى لم ترد في البرنامج و تمثل احتياجا لكم ؟

أ- ....

ب- ....

ج-...

د -...

٤-ما أساليب التدريب (محاضرات – ورش عمل – مناقشات – تدريبات – دراسة حالة – عصف ذهني– لعب أدوار ... الخ) التي استفدت منها ؟ (ضع علامة عليها).

٥-هل كانت المادة التدريبية للبرنامج مفيدة ؟

نعم ☐ **لا** ☐

٦- كيف يمكن تحسين البرنامج مستقبلاً ؟

- ....
- ....
- ....

٧- هل توصي زملائك بالألتحاق بالبرنامج مستقبلاً ؟ نعم ☐ **لا** ☐

٨- إذا كانت الإجابة " بلا " فما الأسباب ؟

- ....
- ....

٩- أكتب أى تعليقات ترغب في كتابتها حول البرنامج .

- ....
- ....
- ....

نموذج (٦) استبيان

لتقويم البرامج التدريبية أثناء الخدمة

١- فلسفة وأهداف البرامج التدريبية :

م	العبـــارات	دائماً	أحياناً	أبداً
١-١	توجد البرامج التدريبية فلسفة واضحة ومحدودة			
١-٢	توجد البرامج التدريبية أهداف واضحة ومحدودة			
١-٣	ترتبط البرامج التدريبية بفلسفة هذه المرحلة			
١-٤	ترتبط البرامج التدريبية بأهداف هذه المرحلة			

٢- محتوى البرامج التدريبية :

م	العبـــارات	دائماً
٢-١	يرتبط محتوى البرامج التدريبية بأهدافها	
٢-٢	يرتبط محتوى البرامج التدريبية باحتياجات المتدربين	
٢-٣	يراعي محتوى البرامج التدريبية خصائص نمو المتدربين	

٣- الأساليب المستخدمة في البرامج التدريبية :

م	العبـــارات	دائماً
٣-١	تتصف الأساليب التدريبية بالإيجابية والفاعلية	
٣-٢	تناسب أساليب التدريب المحتوى العلمي للبرامج	
٣-٣	تتمشى أساليب التدريب مع خصائص نمو المتدربين	
٣-٤	تتنوع أساليب التدريب في البرامج التدريبية	

٤- الوسائل المعينة في البرامج التدريبية :

م	العبـــارات	دائماً
٤-١	ترتبط الوسائل المستخدمة بموضوعات البرامج التدريبية	
٤-٢	تتنوع الوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية	
٤-٣	تساعد الوسائل المستخدمة على فهم محتوى البرامج	

٥- المحاضرون :

م	العبـــــارات	دائماً	أحياناً	أبداً
٥-١	يتصف المحاضرون بالكفاءة العلمية والتدريبية			
٥-٢	يتصف المحاضرون بالتخصص المناسب لك موضوع			
٥-٣	يبدو المحاضرون متحمسون للعمل في البرامج التدريبية			
٥-٤	يحرص المحاضرون على استخدام أساليب مشوقة			
٥-٥	يحرص المحاضرون على استخدام وسائل فاعلة ومفيدة			
٥-٦	يحرص المحاضرون على مشاركة المدربين وفاعليتهم			
٥-٧	توجد لدى المحاضرون القدرة على معرفة تقنيات الوسائل المستخدمة			

٦- المواد المطبوعة في البرامج التدريبية (المحاضرات مثلاً) :

م	العبـــــارات	دائماً
٦-١	ترتبط المطبوعة بموضوعات البرامج التدريبية	
٦-٢	تسهم المواد المطبوعة في فهم موضوعات البرامج	
٦-٣	تتصف المواد المطبوعة بالوضوح والدقة	
٦-٤	تتصف المواد المطبوعة بالإخراج والشكل المناسبين	

٧- تقويم البرامج التدريبية :

م	العبـــــارات	دائماً
٧-١	تستخدم وسائل تقويم متنوعة في تقويم البرامج	
٧-٢	تتوفر في وسائل التقويم الشمولية لجميع جوانب البرامج	
٧-٣	تعد وسائل تقويم البرامج بطريقة علمية	

٨- مدة البرامج وتوقيتاتها :

م	العبـــــارات	دائماً	أحياناً
٨-١	تعقد البرامج التدريبية في الوقت المناسب		
٨-٢	تكون مدة البرامج مناسبة لموضوعاته		

٩- إدارة البرامج التدريبية :

م	العبـــــارات	دائماً	أحياناً	أبداً
٩-١	تستقبل المتدربين بأسلوب يحفزهم على المشاركة الإيجابية			
٩-٢	تنظم البرامج بطريقة تحقق أهدافها بفاعلية			
٩-٣	توفر المناخ المناسب لتنفيذ هذه البرامج			
٩-٤	تقدم الخدمات اللازمة للمتدربين أثناء تنفيذ البرامج			
٩-٥	تدرك الصعوبات أثناء تنفيذ البرانج وتذللها			
٩-٦	تحتفظ بسجلات عن المتدربين لمتابعتهم			
٩-٧	تلتزم بالأوقات المحددة في تنفيذ البرامج بدقة			
٩-٨	تقوم البرامج التدريبية بموضوعية			
٩-٩	تطور البرامج التدريبية باستمرار			

الفصل ١

١٠- ورش العمل وحلقات المناقشة :

م	العبــــــارات	نعم	أبداً
١٠-١	توجد بالبرامج التدريبية تدريبات عملية (ورش) وحلقات مناقشة		
١٠-٢	إذا كانت الإجابة (لا) فلماذا ؟		
	الأسبــــــاب		
أ-			
ب-			
جـ -			
د -			

١١- الاستفادة من البرامج التدريبية :

م	العبــــــارات	دائماً
١١-١	تدعم البرامج التدريبية فترة الإعداد العلمي والمهني للفرد	
١١-٢	تقدم البرامج التدريبية خبرات جديدة .	
١١-٣	تساعد البرامج التدريبية على تحسين الأداء .	

الفصل الثامن

التدريب والتعليم عن بعد

يتضمن هذا الفصل مايلى :

- مقدمة .
- التدريب والتعليم عن بعد ،المفهوم والخصائص.
- أهمية التدريب من بعد .
- أهداف التدريب من بعد .
- وسائط التدريب عن بعد .
- شبكة الفيديو كونفرانس .

مقدمة .

إن التقدم الاقتصادي لا يرتبط فقط بتوافر رؤوس الأموال والأرض والمرافق والطاقة والقوانين المشجعة للاستثمار، بل إن العنصر الحاسم والفعال لتحقيق التقدم الاقتصادى يبقى دائماً العامل البشرى المدرب والمنتج بإتقان، والقادر على الابتكار والاختراع، كما أن التنمية البشرية هى أساس التقدم وأمتنا التى تزخر بتراث ثقافي حضاري تتحدث عنه الدنيا كلها أحوج إلى التعليم المستمر ،والتدريب الدائم لتحقيق التنمية البشرية، وإحراز التقدم بصورة مختلفة.

ويعد التعليم المتطور ضرورة ملحة لمواجهة تحديات الألفية الثالثة،ولابد أن يدعم التوجهات أمام التعلم الإيجابي ،والتعلم الذاتي القائم على التجربة والمشاهدة ،والتحليل الناقد، والبحث عن المعلومة ،وتوظيفها فى الواقع الميداني الذي يحيا فيه الفرد، إن التعليم القائم على الحفظ والتلقين للمعلومات قد عفا عليه الزمن ،وأصبح لا وجود له بين أهداف التعليم فى العالم المتقدم.

وليس المطلوب امتلاك المعلومة فقط، ولكن إدارة المعلومة وكيفية استخدامها، ولقد أصبحت المعلوماتية ركناً أساسياً فى إدارة المعلومات، ومن ثم فإن العملية التعليمية لابد أن تعكس هذا التحول، ويستلزم ذلك المفهوم إعادة تأهيل ، وتوصيف دور المعلم من ملقن إلى ميسر Facilitator ،حتى يدفع الطالب للبحث ،وإجراء دراسات ذاتية، بحيث يمكن تنمية المهارات ،وإطلاق ملكات الفكر والابتكار(١) .

ولقد شهدت السنوات الأخيرة تقدماً تربوياً هائلاً فى مجال التعليم ،والتدريب سواء فى الدول المتقدمة أو النامية، وكان محور الاهتمام يدور حول زيادة تكافؤ الفرص التعليمية، وتحقيق العدالة الاجتماعية ، والتركيز على مفهوم التعليم والتدريب المستمر ،مع الاستعانة بالتقنيات الحديثة فى نشر التعليم، وتطوير التدريب وتفعيله، واستخدام أساليب متعددة لنظم التعليم والتدريب عن بعد.

وقد طبق نظام التعليم عن بعد فى بعض الدول لتحقيق أهداف تعليمية متعددة ،منها توفير التعليم الجامعي للبالغين الذين فاتتهم فرص التعليم بالجامعات التقليدية، وتوفير فرص التدريب المهني والفني، والتدريب أثناء الخدمة ،واستمرار يته فى زيادة الكفاءة ،وتحسين أداء العاملين فى التربية والتعليم [٢] .

ويعتبر التعليم عن بعد نمطاً تعليمياً وتدريباً فعالاً لجأت إليه العديد من الدول للتغلب على مشكلات التعليم والتدريب النابعة من ظروف جغرافية ومكانية وسياسية واقتصادية ،مستفيدة من الإمكانيات التنفيذية المتطورة فى تجاوز العقبات التى تعوق الوصول إلى الأفراد المستهدفين فى مواقعهم المختلفة.

ولقد أعطت الدول لهذا الموضوع اهتماماً كبيراً تأكيداً لأهمية التعليم المستمر باعتباره إحدى الركائز الرئيسية للتنمية الشاملة والمتواصلة، ومواجهة تحديات المستقبل، ولذلك أشارت السياسة التعليمية للدول إلى توفير الاعتمادات اللازمة لذلك ، والاهتمام بدراسة جميع الأساليب التكنولوجية الحديثة لتحقيق أهدافها.

إن استخدام التكنولوجيا فى تطوير التعليم والتدريب أمـر هـام وحيوي لكن التكنولوجيا ليست هدفاً فى حد ذاتـه، وإنمـا أداة ووسـيلة لسرعة الوصول إلى الهدف الحقيقي من تطوير التعليم والتدريب ،وهـو تنمية الفكر والإبداع والفهم وربطه بالتطبيق العلمي، و التأكيد على تنمية التفكير العلمي الاستنتاجى بغرض الوصول إلى حلول للمشكلات [٣] .

وقد أصبح التدريب عن بعد اتجاهاً عالمياً معاصـراً تسـتخدمه الدول لإحداث التنمية البشرية، وتحقيقاً لمبدأ التعليم المستمر، ولذلك تقوم المؤسسات التعليمية والتربوية فى دول العالم المختلفـة بتقـديم بـرامج تعليمية وتدريبية عن بعد، فالجامعات الاسترالية من خلال مراكز التعليم عن بعد تعقد دورات لتدريب العاملين، وتركز هـذه الـدورات العامـة والتخصصية فى برامجها على أبعاد ثلاثة: الخبرة المدرسية والدراسـة العلمية، والممارسة والأنشطة [٤] .

وتقدم جامعة إقبال بباكستان عدة برامج تدريبية لمدرس المرحلة الابتدائية ممن أمضوا ثلاث سنوات فى التعلـيم [٥] ، وفـى المملكـة الأردنية الهاشمية تم إنتاج مجموعة من البرامج المسجلة علـى الفيـديو والموزعة على المدارس فى موضـوعات التوعيـة التقنيـة وتـدريب المعلمين وبعض الحصص التطبيقية ، وهى برامج تنتج علـى أشـرطة VHS من قبل مركز التدريب ومراكز مصادر التعلم بالإضافة إلى تلك التى تنتجها المديرية العامة للتقنيات التربوية[٦]، وفى المملكة المغربيـة يقدم قسم التكوين عن بعد ثلاثة برامج تكوينية وتشمل برنـامج يتعلـق بالعاملين الموظفين فى إطار الخدمة المدنية، وبرنامج يتعلـق بأسـاتذة التعليم الثانوي وبرنامج موجه للمعلمين مزدوجي اللغة [٧] .

التدريب عن بعد: النشأة ، المفهوم والخصائص:

تعتبر التنمية البشرية هى أساس التقدم والازدهار لأي أمة من الأمم، فقد تملك الأمة مقومات الثروة والرخاء والتحضر بينما يعبث الجهل والتخلف والأمية بأبنائها، ولذلك لجأت الدول إلى الاهتمام بالتعليم والتدريب، لأنه لا سبيل لإعداد وتنمية القوة البشرية المدربة ورفع مستواها، وتزويدها بالمهارات اللازمة لمواجهة طموحات المجتمع المعاصر، إلا بالتعليم والتدريب المستمر الذي يستهدف تنمية القدرات، وإطلاق ملكات الفكر والابتكار ،وتشجيع الأنشطة التى تشكل ،وتكون الخبرات الشخصية لدى الفرد ،وتصقل مواهبه ،وتنمى قدراته الإبداعية.

وقد عمدت بعض الدول إلى استخدام صيغ ونظم تعليمية ، وتدريبية غير تقليدية، لعدم قدرة نظمها التعليمية والتدريبية القائمة ، عن تلبية احتياجات ، ومتطلبات أفرادها، ولذلك أخذت بنظام التعليم والتدريب عن بعد، لتوفير الفرص التعليمية والتدريبية [٨]، والاستفادة من التقدم التكنولوجي، والتطورات المستمرة فى تكنولوجيا التعليم والاتصال لجنة للتعليم عن بعد تعمل على تطويره، والتوسع فى استخدامه فى جميع مؤسسات إعداد العاملين وتدريبهم .

واعتمدت نشأة التعليم عن بعد على الجهود الفردية التى قام بها بعض الأشخاص كمحاولة لاستخدامه ،حتى ظهر بالفعل فى عام ١٨٣٦ فى جامعة لندن على شكل تعليم بالمراسلة[٩] ، وقد تم استخدام التعليم عن بعد فى تعليم اللغات بالمراسلة،وكان ذلك ببرلين ١٨٥٦ .

وقد ظهر بعض أساليب التعليم والتدريب عن بعد ، ومنها التعليم المفتوح ،ففى عام ١٩٦٩ ظهرت الجامعة المفتوحة فى بريطانيا كـأول جامعة مفتوحة تقدم برامجها عبر وسائط مختلفة كالإذاعة ،والتليفزيون، والفيديو بأشكاله المتعددة ، وبدأ العمل بها ١٩٧١ وكانت البداية لنظـام تربوى جديد (١٠) .

وظهر التعليم المفتوح فى مصر من بداية الثمانينيات مـن هـذا القرن وقد جاء استجابة لتلبية احتياجات بعض الأفراد فى المجتمـع، إلا أن السبب الرئيسى وراء ظهور ذلك النوع من التعليم هو التطورات التى حدثت والحادثة فى مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثـة وإدراك المسئولين عن التعليم المفتوح فى مصر من التربويين وغيـرهم لهـذه التطورات (١١).
التى يستفيد منها الفرد ، وقد تؤدى فى النهاية إلى الحصول على مؤهل عال معترف به(١٢) .

ويعتبر التعليم المفتوح بذلك أحد أشكال التعليم والتدريب عن بعد ، كما أن التعليم عن بعد يغطى العديد من استراتيجيات التعليم والتدريب ، ويشمل التعليم بالمراسلة، والدراسات المستقلة التى وجدت فى الولايات المتحدة الأمريكية، والدراسات الخارجية التى تنتشـر فـى الجامعـات الاسترالية وتشير هذه الاستراتيجيات إلى التعليم الذي تقوم به المؤسسات دون أن يكون هناك اتصال مباشر بالمتعلم أي من يتلقى الخدمة (١٣) .

والتدريب عن بعد هو الذي يشمل جميع برامج التعليم والتدريب التى لا تتم تحت الإشراف المباشر للمعلم أو المدرب مع الدارسين سواء

كانوا فى مراحل التعليم العام والجامعي، أو البرامج التدريبية لفئات العاملين فى الوظائف الفنية والإدارية أثناء الخدمة، ويتم الاتصال بينهم بالمستحدثات التكنولوجية المختلفة بهدف توصيل الخدمة التعليمية والتدريبية إليهم فى مناطق إقامتهم للتغلب على مشكلات السفر ،والإقامة والتكلفة المرتفعة التى يتعرض لها الدارسون ،مع تغطية أكبر عدد منهم فى أماكن مختلفة، والتفاعل بينهم ،وتنمية مهاراتهم، وكأنهم فى مكان واحد.

وعلى ما سبق يكون التدريب عن بعد هو مجموعة البرامج والأنشطة التي تقدم للأفراد لتزويدهم بالمعلومات والمعارف والاتجاهات والقيم والمهارات ، لتلبية احتياجاتهم ومطالبهم من خلال المواد التعليمية المطبوعة والمعينات الشخصية ،والبصرية المختلفة، ويهدف بذلك إلى توفير فرص أمام قطاعات كبيرة من المجتمع وتطوير مهاراتهم، للوفاء بمتطلبات سوق العمل ، أو تحسين الأداء في وظائفهم الحالية والمستقبلية .

ولذلك يتصف التدريب عن بعد بالخصائص التالية:

١- انفصال المدرب عن الدارس أثناء التدريب، وبذلك يختلف هذا النوع من التعليم والتدريب عن التعليم التقليدي الذي يتم بالطريقة المباشرة والمواجهة بين المدرب والمتدرب .

٢- اعتماده على وسائط اتصال متعددة كالمواد المطبوعة والمسموعة والمرئية ،وغير ذلك من المستحدثات الميكانيكية ،واليكترونية الحديثة والمتطورة.

٣- استخدامه وسائل اتصال ثنائية الاتجاه لكى توفر للمدرب والدارسين فرصة الحوار، والمناقشة ، والتفاعل بينهم.

٤- إتاحة فرص التدريب والتعلم الذاتي والمستقل.

٥- مرونة استخدامه فى مجالات تعليم الصغار والكبار على حد سواء.

٦- تكامله مع الأنظمة التدريبية الأخرى ،وتحسينها ،وليس التنافس أو التعارض معها.

أهمية التدريب عن بعد :

تتضح أهمية التدريب عن بعد من خلال ما يلى:

لقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية التعليم والتدريب عن بعد، واستخدامه فى إعداد وتدريب العاملين أثناء الخدمة ، وتوفير الفرص التعليمية والتدريبية لهم فى أماكن إقامتهم ، كما تتضح أهمية التدريب والتعليم عن بعد من خلال :

١- توفير فرص التدريب للعاملين سواء فى المؤسسات الاقتصادية والتربوية ،لمواجهة التزايد المستمر فى متطلبات السوق التى تضيف أعباء جديدة على منظمات التنمية البشرية، وتتمثل فى الموارد والنفقات اللازمة لإقامة مؤسسات التدريب والتجهيزات، وتوفير العدد اللازم من المدربين المؤهلين .

٢- توفير فرص التدريب والتعليم التحويلي أثناء الخدمة ، واستخدام التعليم عن بعد فى توفير البرامج التدريبية لتنمية مهارات وقدرات العاملين المناسبة لها.

٣- تطوير التعليم وتحسين العملية التعليمية من خلال استكمال إعداد ،وتأهيل المعلمين وتدريبهم بأسلوب عن بعد، من الموجهين

والمديرين والنظار والأخصائيين ،وأمناء المعامـل والمكتبـات والإداريين .

٤- اللحاق بالتطوير العلمي والتكنولوجي ،واستخدام التعليم عـن بعـد، وهى إمكانيات تكنولوجية متطورة فى نشر التعليم التكنولـوجي، والمعرفة العلمية.

أهداف التدريب عن بعد :

ويهدف التدريب عن بعد إلى تحقيق مايلى:

- تحقيق مبدأ التعلم الذاتى كأحد الاتجاهات التربوية الحديثة التى يـدفع المتعلم إلى الاعتمـاد علـى الـنفس والبحـث عـن المعرفـة والمعلومات من خلال المصادر المختلفة.
- توفير فرص التعليم المستمر للأفراد الذين يرغبون فى زيادة حصيلتهم الثقافية والمعرفية.
- مواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم وتخفيـف الضـغوط الملقاة على كاهل مؤسساتنا التعليمية التقليدية.
- العمل على زيادة الكفاءة التربوية للأنظمة التعليمية القائمة وتحسـين العائد منها.
- توفير فرص التعليم للأفراد الذين حرموا من التعليم أو فاتتهم الفرص للالتحاق بالمؤسسات التعليمية كالتعليم العالي مثلاً.

وسائط التعليم عن بعد:

- يعتمد نظام التعليم عن بعد على استخدام العديد من الوسائط التعليميـة منها المادة المطبوعة، الراديو، التليفزيون، الفيديو، الكمبيـوتر، الانترنت، ومحطات الأقمار الصناعية الثابتة والمتحركة، ولمـا

كانت الدراسة الحالية تتناول تشخيص صعوبات التدريب عن بعد باستخدام شبكة الفيديو كونفرانس، سوف يقتصر الباحث بالتعرض لها.

شبكة الفيديو كونفرانس Video Conference

وتعرف باسم شبكة عقد المؤتمرات أو شبكة الألياف الضوئية Fiberoptic Network وقد تم إنشاؤها بالتعاون والتنسيق مع الهيئة القومية للاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث تسمح هذه الشبكة بإجراء اجتماع بالفيديو عن بعد بالصوت والصورة على شاشتين مكبرتين أحدهما للشخص المتحاور والثانية للمعلومات والرسوم والبرامج، بحيث يمكن أن يتحاور متدربون فى الإسكندرية وفى بورسعيد وفى أسيوط وفى القاهرة وغيرها مع بعضهم البعض، ويرى الكل الطرفين المتحاورين، ويسمع الكل النقاش بينهما كأن الكل فى قاعة واحدة.

كما تستخدم شبكة الفيديو كونفرانس فى عقد الاجتماعات والمؤتمرات التى يعقدها المسئولون عن التعليم بالوزارة (مركزي) مع المسئولين عن التعليم بالمديريات والإدارات التعليمية (المحليات)، ولذلك تستخدم فى تدريب المعلمين والموجهين والمديرين والنظار والأخصائيين وغيرهم، فى مجالات التعليم العام ومحو الأمية وتعليم الكبار.

وقد تم ربط شبكة الفيديو كونفرانس بمراكز التدريب المختلفة والتي تم تجهيزها فى جميع محافظات مصر ويبلغ عددها أكثر من مركز، مما يتيح تغطية أكبر عدد من المتدربين، والتغلب على مشكلات السفر والانتقال والإقامة التى يتعرضون لها، بالإضافة إلى ذلك خفض

تكلفة البرامج وتقليل النفقات بوقت كاف، واختيار الوقت المناسب، والاتصال بالمديريات التعليمية وتحديد المواعيد المناسبة للتدريب مع التنسيق مع الأجهزة الأخرى لتفادى تضارب الآراء والمواعيد في التدريب عن طريق شبكة الفيديو كونفرانس.

هوامش الفصل الثامن

(١) أحمد أبو شيخه: رؤية استراتيجية للتعاون الإسلامي في مجال التعليم عن بعد، مجلة مصر اليونسكو، ديسمبر ١٩٩٦، اللجنة الوطنية المصرية لليونسكو، القاهرة، ص ٣٠.

(٢) سامح سعيد، عايدة أبو غريب، نجوى جمال الدين: تكنولوجيا التعليم والتعلم عن بعد في جمهورية مصر العربية، مجلة مصر واليونسكو، ديسمبر ١٩٩٦، ص ص ١٠٧-١٠٨.

(٣) المرجع السابق ص ١٥٦.

(٤) المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة بالتعاون مع اللجنة الوطنية المصرية لليونسكو: تجارب دولية رائدة في مجال التعليم

عن بعد، اجتماع خبراء حول إنتاج الوسائل التعليمية في مجـــال التكوين عن بعد، ٢٦-٢٩ مايو ١٩٩٦، القاهرة ص ٢٢.

(٥) اللجنة الوطنية المصرية لليونسكو: التعليم عن بعد، مرجع سابق ص ٢٩٢.

(٦) المرجع السابق ص ص ١٦٧-١٦٨.

(٧) المرجع السابق ص ١٩٥.

(8) Elton .L.R.B: Keller plan: help in our understanding of the problems of distant learning ERIC accession, number, ED 312990, Jul., 1978.

(9) Chide, Amal and others: the distance learning program at Ikipyung pending Indonesia paper presented at the annual conference of the national Rural and small schools constrain, ERIC, number: ED 2080699 (calling home W.A October) 7-10-1986.

(10) Pucel, David Computerized distance delivery of vocational teacher education paper presented at the annual meeting of the American vocational association: (Les Vegas, NV, December 6-10-1987) ERIC accession ED 290854, 1987.

(11) Pucel, David Computerized distance delivery of vocational teacher education paper presented at the annual meeting of the American vocational association: (Les Vegas, NV, December 6-10-1987) ERIC accession ED 290854, 1987.

(12) Ansere, Joek, and Mench Eric A: World perception case descriptions in education programs for adults: Ghana ERIC accession, ED 31168 Aug. 1989.

(13) Jefferis, Anne, M: Distance learning in New Jersey school leader, Sept.-Oct. 1989 No. 2PP. 35-40.

- Cold Devon, Gary and Naide, Son, C: In service teacher education at distance trends in third world

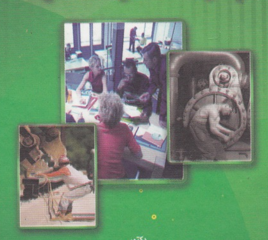
development open learning, Vol. 4, N1, Fob. 1989, PP. 9-15.

- Halcraw, Gohn, H: Rural teacher education for the 21 St. century: A minnesats out peach model, in: education and the changing rural community: Anticipating the 21 St. century proceedings of the ACES/ Ness symposium ERIC assassin, 1989 N:E 35240.
- Cheney Christian: Special Education a model of effective distance learning teacher education and special education 1990, Vol. 13, N3, 4P 210.

رقم الإيداع :	٢٠٠٨/٣٨٩١
الترقيم الدولي :	I.S.B.N
	977-328-405-0



إدارة التنمية المهنية



دكتور
عقيل محمود رفاعى
أستاذ التربية المقارنة و الإدارة التعليمية المساعد
بالمركز القومى للأمتحانات و التقويم التربوى
قسم التدريب و الإعلام

دار الجامعة الجديدة